UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH
Fakulta verejnej správy

ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE

vysokoškolská učebnica

Gabriela Kravčáková a kol.

KEGA č. 013UPJŠ-4/2013

Košice 2013

ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE

Autori: doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD.
doc. PhDr. Taťjana Búgelová, PhD.
Ing. Andrea Čopíková, PhD.
Ing. Helena Harausová, PhD.
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
Mgr. Iveta Jeleňová, PhD.
Ing. Lucie Kamrádová
Mgr. Marcel Martončík, PhD.
Ing. Marie Mikušová, Ph.D.
Mgr. Alena Moravčíková, PhD
PhDr. Vladimír Paukovič, PhD.
Mgr. Eliška Župová

Recenzenti: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
doc. Ing. Juraj Tej, PhD.

Všetky práva vyhradené. Toto dielo ani jeho žiadnu časť nemožno reprodukovať, ukladať do informačných systémov alebo inak rozširovať bez súhlasu majiteľov práv.

Za odbornú a jazykovú stránku tejto vysokoškolskej učebnice zodpovedajú autorky a autori. Rukopis neprešiel redakčnou ani jazykovou úpravou.

Elektronická vysokoškolská učebnica pre Fakultu verejnej správy UPJŠ v Košiciach.

Vydavateľ: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

Príspevok je čiastkovým výstupom grantovej úlohy KEGA č. 013UPJŠ-4/2013

Umiestnenie: http://www.upjs.sk/pracoviska/univerzitna-kniznica/e-publikacia/#ff

Dostupné od: 12 / 2013

Počet strán: 536

Rozsah AH: 26,8

Vydanie: prvé

ISBN: 978-80-8152-080-8 (e-publikácia)

OBSAH

ANOTÁCIA 4
ANNOTATION 5
Z POSUDKOV RECENZENTOV 6
ÚVOD 7
1 ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE 9
2 FORMÁLNE ORGANIZÁCIE A BYROKRACIA 18
3 PRÁCA A JEJ ROLA V ŽIVOTE ČLOVEKA 41
4 NEZAMESTNANOSŤ AKO SOCIÁLNY PROBLÉM, JEJ PRÍČINY A DÔSLEDKY 50
5 EMPIRICKÝ SPOLOČENSKOVEDNÝ VÝSKUM 68
6 SOCIÁLNY AUDIT 84
7 OSOBNOSŤ 95
8 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ 115
9 PRACOVNÁ MOTIVÁCIA A MOŽNOSTI JEJ OVPLYVŇOVANIA 127
10 LOJALITA V ORGANIZÁCII 152
11 PRACOVNÁ SKUPINA 166
12 PRACOVNÍ TÝM 177
13 TÝMOVÉ ROLE 219
14 PRIATEĽSTVÁ A OSAMELOSŤ V ORGANIZÁCII 259
15 NEGATÍVNE JAVY NA PRACOVISKU 275
16 VEDENIE ZAMESTNANCOV A JEHO ÚČINKY NA OSOBNOSŤ JEDINCA 298
17 KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCII 311
18 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU 344
19 TALENT MANAGEMENT 388
20 UČENIE A UČIACA SA ORGANIZÁCIA 430
21 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA 451
22 SYSTÉM STRATEGICKÉHO VYLADĚNÍ ORGANIZACE - BALANCED SCORECARD 464
23 AKCEPTOVÁNÍ RIZIKA V ORGANIZACI 498
24 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ 522
25 ĽUDIA V ORGANIZÁCII – PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE 533
AUTORKY A AUTORI 536

ANOTÁCIA

Vysokoškolská učebnica Organizačné správanie je dielom medzinárodného autorského kolektívu. Autori sú vysokoškolskými učiteľmi dvoch slovenských a dvoch českých univerzít. Zámerom autorov bolo spracovať problémové okruhy organizačného správania komplexne. Vysokoškolská učebnica je tematicky rozdelená do štyroch častí. Prvá časť spracováva problematiku organizačného správania ako vednej disciplíny. Organizačné správanie je teoreticky vymedzené, je uvedený predmet tejto vednej disciplíny, vzťah k iným vedám, historické a vedecké základy organizačného správania. Spracovaná je tiež problematika práce a jej rola v živote človeka. Záver prvej časti vysokoškolskej učebnice je venovaný spoločenskovednému výskumu a sociálnemu auditu v organizáciách. Druhá časť je nazvaná Individuálne aspekty organizačného správania a sú tu zaradené témy osobnosť, pracovná spokojnosť, pracovná motivácia a lojalita zamestnancov. Interpersonálna interakcia a skupinové procesy v organizácii je názov tretej časti učebnice. Zaradené sú tu kapitoly ako napr. pracovná skupina a tím, priateľstvá a osamelosť v organizácii, negatívne javy na pracovisku, vedenie zamestnancov a jeho účinky na osobnosť človeka, komunikácia, riadenie pracovného výkonu, talent management, učenie a transfer poznatkov. Štvrtá časť učebnice je nazvaná Organizácia ako kultúra a organizačná dynamika. Autori do tejto časti zaradili témy ako napr. organizačná kultúra, Balanced Scorecard, akceptovanie rizika v organizácii a spoločenská zodpovednosť v organizácii. Vysokoškolská učebnica prezentuje aktuálne teoretické poznatky a prezentuje tiež výsledky relevantných výskumov. Obsah kapitol dopĺňajú príklady z praxe organizácií. V závere každej kapitoly sú uvedené otázky na zamyslenie a úlohy, ktoré študentom a odbornej verejnosti umožnia vyskúšať si aplikovať teoretické poznatky pri riešení praktických úloh.

ANNOTATION

College textbook Organizational Behavior is the work of an international team of authors. University teachers of two Slovak universities and two Czech universities are the authors of this book. Problem areas of organizational behavior and its processing comprehensively was the intention of the authors. College textbook is thematically divided into four parts. The first part treats the issue of organizational behavior as a discipline. Organizational behavior is theoretically defined, there is indicated the subject matter of the discipline, relationship with other sciences, historical and scientific foundations of organizational behavior. There is also processed the issue of work and its role in human life. Final of the first part is dedicated to social science research and social audit in organizations. The second part is called Individual aspects of organizational behavior and there are included themes as personality, job satisfaction, work motivation and loyalty of employees. Interpersonal interaction and group processes in an organization is the name of the third part of the book. It includes the chapters as working group and team, friendships and loneliness in the organization, negative factors in the work, leadership management and its effects on the personality, communication, performance management, talent management, learning and knowledge transfer. The fourth part is called The organization as a culture and organizational dynamics. Authors included topics such as organizational culture, Balanced Scorecard, acceptance of risk in organization and social responsibility in the organization. College textbook presents current theoretical knowledge and also the results of relevant research. Contents of chapters are complemented by practical examples of organizations. There are included questions for reflection and tasks at the end of each chapter. Tasks, that helps students and professional public to apply the theoretical knowledge to solve practical problems.

Z POSUDKOV RECENZENTOV

Publikace Organizačné správanie je svým komplexním a interdisciplinárním pojetím ojedinělou vysokoškolskou učebnicí, která se zabývá chováním člověka v organizaci. ... oceňuji smysl autorů po komplexním interdisciplinárním pojetí pracovního chování lidí v organizaci. Jednotlivé kapitoly jsou psané s ohledem na studenty, ale také na odbornou veřejnost – manažery, personalisty a další zájemce, kteří chtějí prohloubit své znalosti v dané problematice. ... Předložený text mohu charakterizovat jako erudovanou publikaci, vyznačující se komplexním a interdisciplinárním pojetím. Poskytuje poznatky o chování lidí v organizaci. Jsou zde zařazeny kapitoly, které patří k tradičním v publikacích tohoto typu, ale i nová, která podtrhují systémový přístup autorů.

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

... Posudzovaná vysokoškolská učebnica obsahuje informácie, ktoré sú v zhode so súčasným vedeckým poznaním, ako aj v súlade s profilom absolventa a konkrétnym študijným programom. Z obsahu je vidieť, že autorky a autori problematike rozumejú a spracovali ho na vyhovujúcej odbornej a pedagogickej úrovni. ... Organizačné správanie je svojim obsahom a spracovaním určený nielen pre študentov a vysokoškolských učiteľov, ktorí s daným predmetom prichádzajú do styku, ale aj pre odbornú verejnosť. ... Text je koncipovaný ako vysokoškolská učebnica ... jednotlivé ciele a úlohy sú konfrontované s teoretickými poznatkami, čo by malo prispieť k aplikácii získaných poznatkov do praxe. Úlohy, príklady a otázky sú zostavené tak, aby rozvíjali myslenie študentov a naučili ich aplikovať získané vedomosti v každodennom živote.

doc. Ing. Juraj Tej, PhD.

ÚVOD

Organizácie, či už verejné alebo súkromné, sú významnou súčasťou života súčasných sociálnych systémov. Ovplyvňujú život jednotlivca počas celého jeho života. Ich vplyv na človeka sa prejavuje v dvoch rovinách. Na jednej strane je tu človek ako prijímateľ výslednej produkcie organizácií, na druhej strane je tu človek ako zamestnanec, resp. člen konkrétnej organizácie. Človek sa v tomto sociálnom prostredí organizácií správa tak, aby to prinieslo úžitok jemu a následne úžitok celej organizácií. Na správanie sa človeka významne vplývajú jeho kompetentnosti, vlastnosti a charakteristiky osobnosti, motivácia, faktory prostredia organizácie, ako sú organizačné normy a pravidlá, dynamika pracovnej skupiny, či tímu, správanie sa nadriadených a ich schopnosť viesť a stimulovať zamestnancov, komunikovať s nimi, riešiť konflikty a pod.

Organizáciu netvorí len jeden člen, ale je to skupina ľudí, ktorých spája spoločný zámer: podávať efektívny pracovný výkon, aby mohli v prvom rade uspokojovať svoje potreby a následne pomáhať pri dosahovaní cieľov organizácie. Vychádzajúc z tejto skutočnosti sa organizačným správaním dá označiť správanie sa členov vnútri organizácie, medzi ktorými dochádza k interakcii. Tieto interakcie môžu vznikať v rámci troch úrovní: interakcie medzi jednotlivcami ako členmi organizácie, interakcie medzi jednotlivcami a skupinami v rámci organizácie a interakcie jednotlivcov a skupín s organizáciou ako celkom. Na správanie sa ľudí v organizáciách vplýva veľké množstvo premenných. Organizácie sa usilujú o zladenie týchto prvkov tak, aby nedochádzalo k negatívnym javom v organizačnom správaní a snažia sa o elimináciu rôznych druhov rizík, ktoré s organizačným správaním úzko súvisia.

Publikácia je určená predovšetkým študentom vysokých škôl. Obsah učebnice môže zároveň osloviť aj manažérov a zamestnancov organizácií, či už verejného alebo súkromného sektora, pretože poskytuje ucelený obraz o súčasných teoretických poznatkoch z oblasti organizačného správania. V súčasnej dobe sa kladie veľký dôraz na rozvoj organizácií z hľadiska ich učenia. Poznanie teoretických východísk o danej problematike môže pomôcť manažérom a zamestnancom organizácií správne aplikovať tieto poznatky do praxe a tým prispievať k rozvoju organizácie ako učiaceho sa sociálneho systému.

Pokúsili sme sa vytvoriť tento text jasný, zaujímavý a čo najzrozumiteľnejší. Ak máte návrhy ako by sa dala učebnica vylepšiť, radi ich uvítame a zakomponujeme do ďalšieho vydania.

Autorky a autori tejto učebnice by ďalej chceli poďakovať recenzentom za cenné rady a pripomienky. Na tomto mieste by sme sa radi poďakovali aj za podnetné návrhy a komentáre všetkým tým, ktorým sa dostali do rúk prvé verzie textu. Na základe ich návrhov sme text vylepšili do podoby, v akej sa vám dostáva do rúk.

Ak bude čitateľ túto učebnicu považovať za cenný zdroj informácií a inšpiráciu pre riešenie problémov v organizácii, potom splnila svoje poslanie. Prajeme vám úžitok z nových poznatkov.

Autorky a autori učebnice

1 ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE

Edukačné ciele

- Definovať a charakterizovať organizačné správanie podľa jeho znakov.
- Vysvetliť predmet skúmania organizačného správania.
- Pochopiť dôvody vzniku organizačného správania ako vednej disciplíny.
- Pochopiť historické základy organizačného správania.

ÚVOD

Existencia organizácií zabezpečuje fungovanie ľudskej spoločnosti, zabezpečuje uspokojovanie potrieb členom tejto spoločnosti, ktoré si nedokážu uspokojiť len svojim vlastným úsilím. Fungovanie organizácií, ako dynamického a otvoreného systému, ktorý je v interakcii s prostredím, ale predpokladá zdroje – vstupy transformačného procesu. Zamestnanci – štrukturálny prvok systému – sú kľúčovým zdrojom, ktorý možno síce čiastočne substituovať, ale ktorý v najvyššom stupni intenzity determinuje transformačný proces a implikuje úspešnosť organizácie. Je preto dôležité vytvárať adekvátne podmienky zamestnancom, aby boli v maximálnej miere ochotní svoj pracovný a osobnostný potenciál transformovať a dosahovať ciele organizácie.

1.1 ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE AKO APLIKOVANÁ VEDNÁ DISCIPLÍNA

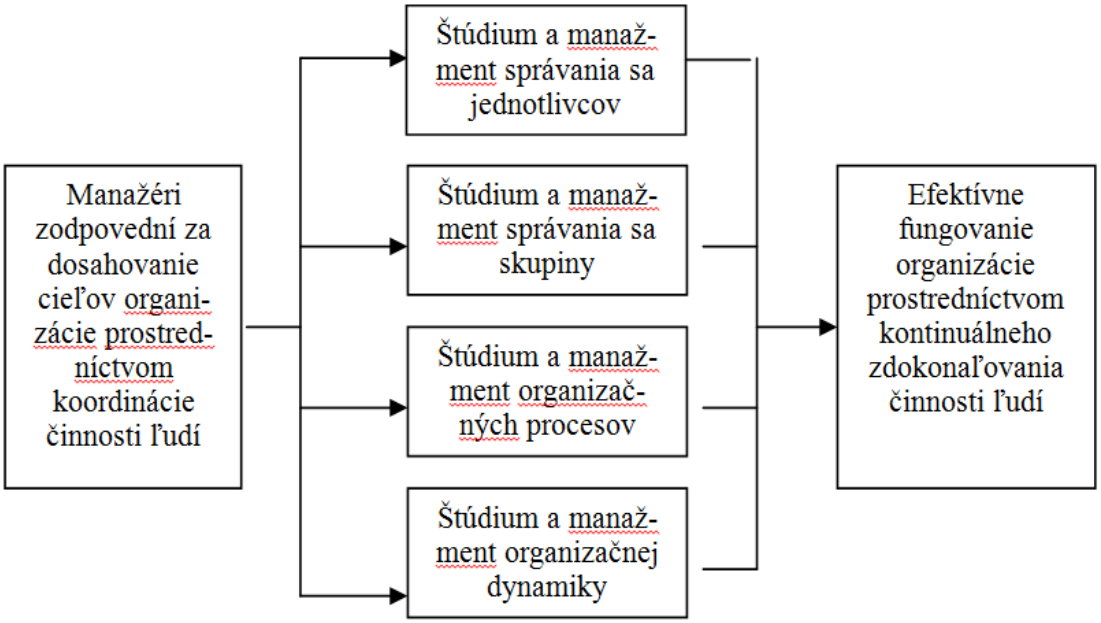
Organizačné správanie (angl. Organizational Behavior) je interdisciplinárna aplikovaná vedná disciplína, ktorá sa zaoberá štúdiom správania a interakcií jednotlivcov a pracovných skupín a ich manažmentom v organizáciách a v pracovnom procese.

Organizačné správanie sa zaoberá interakciami medzi jednotlivcami ako členmi organizácie; interakciami medzi jednotlivcom a pracovnou skupinou v rámci organizácie; interakciami medzi skupinami v rámci organizácie; interakciami medzi jednotlivcami a skupinami s organizáciou. Ako príklad možno uviesť niektoré z konkrétnych tém, ktorými sa organizačné správanie zaoberá: skúmanie individuálnych odlišností medzi jednotlivcami, zisťovanie vplyvu stimulátorov na motiváciu a spokojnosť zamestnancov, skúmanie vývoja

skupiny, vplyv skupiny na jednotlivca, komunikácia v organizácii, vedenie zamestnancov, kariéra zamestnancov, vzťahy na pracovisku a riešenie konfliktov, organizačná kultúra, organizačná dynamika a rozvoj.

Na základe toho možno vymedziť predmet organizačného správania. **Predmet organizačného správania** je v odbornej literatúre uvádzaný v štyroch úrovniach (obr. 1), pričom jednotlivé úrovne sú vzájomne prepojené, vzájomne sa ovplyvňujú a v organizácii majú tvoriť harmonický celok:

- štúdium a manažment správania sa jednotlivcov (mikro úroveň),
- štúdium a manažment správania sa skupiny (mezo úroveň),
- štúdium a manažment organizačných procesov (mezo úroveň),
- štúdium a manažment organizačnej dynamiky (makro úroveň).



Obr. 1.1 Predmet skúmania organizačného správania (*Rudy a kol., 2004, s. 7).*

Organizačné správanie ako vedná disciplína vznikla v 70. rokoch 20. storočia v USA. Dôvody vzniku boli praktické. Manažment organizácií riešil zmeny v hospodárskych procesoch a žiadal návody na riešenie problémov súvisiacich so zamestnávaním ľudí, s ich ovplyvňovaním, s tvorbou a udržiavaním interpersonálnych vzťahov, atď. Je potrebné dodať,

že problematika manažmentu ľudí ale nebola nová. Bola riešená už od 30. – 40. rokov 20. storočia.

Základom organizačného správania sú behaviorálne vedy. (Behaviorizmus je prakticistický, materialistický smer v psychológii. Redukuje psychiku človeka na správanie, na reakcie.)

Organizačné správanie možno charakterizovať prostredníctvom jeho znakov. Je to **multidisciplinárna vedná disciplína.** To znamená, že využíva poznatky iných vied a vedných disciplín. Integruje poznatky psychológie (mikro úroveň organizačného správania), sociológie a manažmentu (mezo úroveň organizačného správania) a poznatky teórie organizácie. Využíva tiež poznatky etiky, ekonomiky, politológie a antropológie. *Psychológia* sa zaoberá jednotlivcom, pričom usiluje o pochopenie, vysvetlenie, predikciu a kontrolu jeho správania, interpersonálnymi vzťahmi, pracovnou motiváciou a spokojnosťou. *Sociológia* sa zaoberá sociálnou interakciou (profesia, demografia, statusy, moc, kultúra, atď.). *Manažment* sa zaoberá koordináciou ľudí v organizácii za účelom efektívneho dosahovania cieľov. *Etika* učí o morálnom zmysle organizačných aktov a ich dôsledkov pre jednotlivca, organizáciu, spoločnosť. Na základe syntézy poznatkov dokáže organizačné správanie vysvetliť problém a ponúknuť riešenia zo širšieho uhla pohľadu. Organizačné správanie je **aplikovaná vedná disciplína.** Má ambíciu hľadať odpovede na konkrétne problémy organizačného života, ponúka alternatívne spôsoby praktického riešenia problémov v podobe intervencie. Účelom je zdokonalenie manažmentu ľudí v pracovnom procese pre zvyšovanie výkonnosti a dosahovanie efektívnosti. Vo výučbe sa využívajú konkrétne praktické situácie (prípadové štúdie, podnikové príbehy, atď.) a aktívne sociálne učenie (riešenie problémov, hranie rolí, modelové situácie, atď.). Organizačné správanie je **kontingenčne orientované** (kontingencia znamená náhodnosť). Znamená to, že neexistuje ideálny, univerzálne platný, najlepší prístup k manažmentu ľudí v organizácii.

Rozvoj poznania v organizačnom správaní

Organizačné správanie využíva poznatky vied a vedných disciplín, s ktorými má hraničné vzťahy. Okrem toho získava vlastné poznatky metódami vedeckého výskumu. Vedecký výskum je realizovaný ako kvantitatívny výskum a ako kvalitatívny výskum. Je to vedecké, systematické, tvorivé skúmanie doteraz nepoznaných skutočností s cieľom poznať príčiny a podmienky existujúcich javov. Zdrojom poznania a rozvoja sú aj empirické poznatky. Sú to „praktické poznatky z každodenného života organizácií“ (Bělohlávek, 1996, s. 17). Poznatky sú využívané jednak pre ďalší rozvoj organizačného správania ako vednej

disciplíny a jednak sú využívané pre spracovanie intervencií (opatrenia za účelom dosiahnutia pozitívnej zmeny) pre praktické využitie, pre rozvoj organizácií (organizačný rozvoj).

Organizácie fungujú v turbulentnom prostredí, čo vyvoláva potrebu zmien. Organizácie riešia mnoho problémov na úrovni strategickej, taktickej i operatívnej. Rozvoj pre organizácie je potrebný pre prežitie i pre dosiahnutie excelentnosti. Postup na docielenie organizačného rozvoja možno rozčleniť do štyroch fáz:

1. **diagnóza** (objektívny – vedecký – spôsob zisťovania, rozpoznávania, klasifikovania vlastností, príčin a odlišností týchto vlastností v javoch a procesoch na úrovni jednotlivec – skupina – organizácia),
2. **plánovanie akcie** (plánovanie a tvorba projektu na zavedenie intervencie),
3. **intervencia** (konkrétne praktické kroky a stratégie zamerané na dosiahnutie pozitívnej zmeny),
4. **hodnotenie výsledkov akcie** (znova diagnóza).

1.2 HISTORICKÉ ZÁKLADY ORGANIZAČNÉHO SPRÁVANIA

Názory manažérov a vlastníkov podnikov na postavenie človeka v pracovnom procese sa v priebehu času menili. Menili sa tiež metódy manažmentu ľudí. Za významné prístupy pre rozvoj poznania organizačného správania sú považované:

- prístup k manažmentu z hľadiska ľudských vzťahov (30. roky 20. storočia),
- behaviorálny prístup k manažmentu ľudí (40. roky 20. storočia),
- situačný (kontingenčný) prístup k manažmentu ľudí (60. roky 20. storočia).

Prístup k manažmentu ľudí z hľadiska ľudských vzťahov

Reakciou na prehnaný technokratizmus a unifikovanosť v manažmente ľudí bolo vyzdvihnutie psychologických a sociologických faktorov, ktoré sú v podstatnej miere účastné na pracovnom výkone. V 30. rokoch 20. storočia sa začal formovať prístup k manažmentu ľudí z hľadiska ľudských vzťahov (human relations). Predstaviteľmi tohto prístupu sú Műnsterberg, Folletová, Mayo, Gilbrethová, Barnard, Durkheim, Pareto a iní. Boli položené základy priemyselnej psychológie a uvažovalo sa o používaní psychologických testov pri výbere zamestnancov (marginália: v roku 1917 boli použité výberové testy pre uchádzačov z armády v 1. svetovej vojne), rozvíja sa sociologický prístup v riadení, ktorý zdôrazňuje úlohu skupinových vzťahov a význam sociálnych noriem pri výkone. Bělohlávek uvádza, že

podľa predstaviteľov teórie ľudských vzťahov, sú „interpersonálne vzťahy najdôležitejším motivačným faktorom, ktorý je silnejší ako individuálne záujmy pracovníkov i ako záujmy organizácie“ (1996, s. 36).

Napriek oprávneným výhradám voči absentovaniu ekonomického rozmeru v manažmente, sú názory predstaviteľov teórie ľudských vzťahov hodnotné, pretože dokazujú, že zamestnanca je potrebné vnímať ako ľudskú bytosť, nie stroj, čím v podstate povýšili predmetný zdroj transformačného procesu nad ostatné. Dôležité bolo zistenie, že výkon zamestnancov neovplyvňuje len materiálno-technické zabezpečenie práce, ale významnou mierou sa na ňom podieľajú aj interpersonálne vzťahy a psychologická (sociálna) atmosféra.

Manažment ľudí sa spája aj s menom Eltona Maya a s jeho výskumami v Hawthorne, v podniku Western Electric.

Na konci 20. rokov minulého storočia sa realizovali výskumy, cieľom ktorých bolo zistiť ako ovplyvňujú zmenené pracovné podmienky výkon skupiny dievčat, ktoré montovali telefónne prístroje a boli zvlášť vyčlenené na experiment. Výkon dievčat stúpol pri zmene každého faktora (dĺžka pracovného dňa, prestávky a pod.) a stúpol tiež po tom, keď sa dievčatá vrátili na pôvodné pracovisko, do pôvodných podmienok. Tento nečakaný výsledok bol dôsledkom toho, že pracovníčky si osvojili vysokú pracovnú morálku a boli motivované pracovať usilovne a dobre, pretože pociťovali ako uznanie to, že sa dostali do výberovej skupiny, vytvoril sa medzi nimi a majstrom dobrý vzájomný vzťah a spoločenský styk prácu spríjemňoval. Z toho vyplynula nová hypotéza, že pracovná motivácia, produktivita a kvalita práce sú priamo úmerné spoločenským vzťahom medzi pracovníčkami navzájom, pracovníčkami a ich majstrom a ďalšími nadriadenými. Z dôvodu potreby overenia hypotézy sa realizovali ďalšie pokusy, teraz na skupine 14 mužov, ktorí sa v priebehu pozorovania sami rozdelili na dve podskupiny s odlišným statusom. Skupina dodržiavala normy, ktoré viedli k reštrikcii výkonu: na jednej strane "nikto sa nesmie pri práci strhať" a na strane druhej "nikto sa nesmie flákať". Odchýlka od priemeru znamenala nátlak skupiny. Ďalšou normou dávali pracovníci najavo svojim inšpektorom, že nesmú mať výhodu zo svojej pozície a nesmú konať striktne úradne. Skupina tiež odmietla niektoré príkazy podniku, napr. bol vydaný zákaz nevymieňať si pracovné úlohy, pretože sa zvlášť hodnotil každý výkon. Skúmaní toto porušovali, rozširovali si svoju pracovnú úlohu a takto sa bránili monotónnosti. Tiež sa rozhodli, že správu o svojom výkone budú podávať sami, nie prostredníctvom majstra, a takto korigovali (niekedy vykázali výkon vyšší, inokedy nižší) v záznamoch údaje o svojom výkone. Muži sa od seba líšili hlavne v produktivite, preto na základe testu zručnosti mala byť táto skutočnosť overená. Zistilo sa, že základom výkonovej normy je príslušnosť k podskupine. Členovia podskupiny s vyšším statusom podávali vyšší výkon a veľmi výkonní a veľmi pomalí pracovníci boli spoločensky izolovaní. Okrem toho, členovia podskupiny s vyšším statusom napádali podskupinu s nižším statusom podávajúcu nižší výkon, pretože skupina bola odmeňovaná základným platom a podielom zo skupinovej prémie, ktorý pri nižšom výkone klesal.

Tento experiment preukázal, že výkon nezávisí len od samotného jedinca, ale i od spoločenských vzťahov v skupine, kde pracuje, teda od neformálnych väzieb, ktoré determinujú pracovnú motiváciu, úroveň výkonu a kvalitu práce. Ďalšie výsledky poukázali na dôležitosť vzťahu vedenie - pracovníci: ak činnosťou vedúcich pracovníkov vznikne vo

formálnej štruktúre atmosféra, v ktorej sa pracovníci cítia frustrovaní, ohrození a odcudzení, potom výrazne inklinujú k neformálnej štruktúre a ich normy odporujú cieľom firmy. Na základe zisteného Mayo predstavy o človeku ako o racionálno-ekonomickej bytosti motivovanej len ekonomickými potrebami korigoval do podoby požiadaviek, ktoré opisujú človeka ako sociálnu bytosť, motivovanú spoločenskými potrebami, získavajúcu identitu na základe vzťahov k druhým ľuďom a s výraznou potrebou sebaaktualizácie. (Schein, E. H., 1969, s. 40-45, 70-72)

Behaviorálny prístup k manažmentu ľudí

V manažmente ľudí sa koncom 40. rokov 20. storočia začína formovať behaviorálny prístup. Zameriava sa na štúdium ľudského správania v organizácii a na vzájomné ovplyvňovanie, pričom využíva poznatky psychológie, sociológie a antropológie.

Významnými sú predstavitelia, ktorí analyzujú ľudské konanie, potreby a motiváciu, napr. Maslow, Alderfer, Herzberg, McGregor, Adams, Vroom, Skinner, McClelland a ďalej tí, ktorí svoju pozornosť zameriavajú na manažéra a jeho schopnosť viesť podriadených – Lewin, Likert, Blake, Moutonová, Fiedler, Blanchard, Hersey, House a iní.

Do pozornosti psychológov sa dostáva *vnútro* človeka, jeho potreby vedúce k činnosti (teórie motivácie zamerané na obsah) a neskôr sa zisťuje aj priebeh motivácie a príčiny konania a správania sa zamestnancov v organizácii (teórie motivácie zamerané na proces). Výsledky výskumov sú pre prax prínosné, pretože poukazujú na to, čo motivuje jedinca k činnosti a na to, prečo jedinec koná a správa sa určitým spôsobom. Bolo preukázané, že motivácia podmieňuje výkon zamestnanca.

Obsahový koncept behaviorálneho prístupu k manažmentu ľudí tvoria i sociologické poznatky, ktoré riešia problematiku formálnych a neformálnych skupín a problematiku vedenia. Výskumníci na základe analýz správania sa vedúcich, resp. ich štýlu vedenia a na základe osobnostných kvalít, definujú ideálny typ manažéra, ktorý je orientovaný rovnakou mierou na podriadených a rovnakou mierou na prácu. Takéto správanie, ktorému sa podľa zástancov teórií zameraných na správanie dá naučiť, optimálne ovplyvňuje zamestnancov a tí sú potom schopní podávať dobrý výkon čo do kvality i kvantity.

Situačný prístup k manažmentu ľudí

Prax ukázala, že osobnostné rysy a ideálny štýl vedenia manažéra, ktorý nezohľadňuje situáciu, sú nedostatočné prediktory pre výber na obsadenie tejto pozície a nie je ani možné na základe nich posudzovať výsledky práce manažérov. Existovali teda objektívne dôvody na vznik kontingenčného (situačného) prístupu k manažmentu ľudí. Tento prístup podával návod na výber štýlu vedenia vhodného pre uplatnenie v konkrétnej pracovnej situácii za účelom

zvyšovania výstupu z transformačného procesu. Kontingenčný prístup rozlišuje situačné premenné na strane zamestnancov (pracovné schopnosti a miesto kontroly: vonkajšie, vnútorné) a na strane organizácie (náročnosť a požiadavky pracovnej úlohy, systém autority, pracovná skupina), ktoré podmieňujú výber štýlu vedenia. Prínosom situačného prístupu je poznanie, že pre rôzne situácie sú efektívne rôzne štýly vedenia a úlohou manažérov je po analýze a zhodnotení situácie rozhodnúť sa pre správny postup.

Výsledky výskumov poskytli manažérom praktické návody na riadenie ľudí. Výskumy orientované do oblasti manažmentu ľudí boli a sú realizované aj v súčasnosti, pretože ľudia, ich potenciál a motivácia sú rozhodujú o excelentnosti organizácie. Výskumy sa orientujú aj na osobu manažéra. Inšpirovaný myšlienkami Burnsa o vodcovi – hrdinovi, vymedzuje Bass v roku 1985 nový štýl vedenia, označovaný ako transakčné a transformačné vedenie.

Pri *transakčnom vedení* ide o výmenu, substitúciu niečoho za niečo, tzn. stimulujúca odmena i sankcia je podmienená výkonom, smerujúcim k cieľu, ktorý je zamestnancovi známy a o jeho význame je presvedčený, preto sa mu stáva vlastnou potreba rozvoja, resp. formovania pracovných schopností. Manažér v tomto prípade zohráva úlohu kouča a hodnotiteľa (nie kontrolóra), ponúkajúceho v rámci transakcie finančné alebo nefinančné odmeny.

Transformačného vedúceho charakterizuje schopnosť konštruovať, presadzovať a dosiahnuť víziu. Bass ukázal, že „transformačný vedúci je osobou, ktorá prejavuje alebo vytvára charizmatické vedenie, inšpiračné vedenie, intelektuálnu stimuláciu a atmosféru, ktorú si každý jednotlivý nasledovník či podriadený váži“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 486).

V praxi nie je vhodné príliš striktne oddeľovať transakčné a transformačné vedenie, pretože sú vzájomne premostené, čo sa prejavuje napríklad v kvalitatívnych zmenách v prístupe k vedeniu zamestnancov, vo využívaní racionálnych a emocionálnych prostriedkov pri ich ovplyvňovaní, v uplatňovaní roly lídra, v stimulovaní vyšších potrieb prostredníctvom rozvoja sebaaktualizácie, sebaregulácie a sebakontroly a v schopnosti komunikovať, presvedčiť, byť príkladom, prirodzenou autoritou z hľadiska odborného i osobnostného.

ZHRNUTIE

Organizačné správanie je interdisciplinárna aplikovaná vedná disciplína, ktorá sa zaoberá štúdiom správania a interakcií jednotlivcov a pracovných skupín a ich manažmentom v organizáciách a v pracovnom procese. Základom organizačného správania sú behaviorálne vedy. Organizačné správanie je multidisciplinárna aplikovaná vedná disciplína s kontingenčnou orientáciou.

Organizačné správanie sa zaoberá interakciami medzi jednotlivcami ako členmi organizácie; interakciami medzi jednotlivcom a pracovnou skupinou v rámci organizácie; interakciami medzi skupinami v rámci organizácie; interakciami medzi jednotlivcami a skupinami s organizáciou. Predmet organizačného správania je vymedzovaný v štyroch úrovniach, a to štúdium a manažment správania sa jednotlivcov, štúdium a manažment správania sa skupiny, štúdium a manažment organizačných procesov, štúdium a manažment organizačnej dynamiky.

Pre rozvoj poznania využíva organizačné správanie poznatky vied a vedných disciplín, s ktorými má hraničné vzťahy. Vlastné poznatky získava metódami vedeckého výskumu. Zdrojom poznania a rozvoja sú aj empirické poznatky. Poznatky sú využívané jednak pre ďalší rozvoj tejto vednej disciplíny a jednak sú využívané pre spracovanie intervencií (opatrenia za účelom dosiahnutia pozitívnej zmeny) pre praktické využitie, pre rozvoj organizácií (organizačný rozvoj). Diagnóza, plánovanie akcie, intervencia a hodnotenie výsledkov akcie je postup rozvoja organizačného správania.

Organizačné správanie má svoj historický základ. Za významné prístupy sú považované: prístup k manažmentu z hľadiska ľudských vzťahov (30. roky 20. storočia), behaviorálny prístup k manažmentu ľudí (40. roky 20. storočia) a situačný (kontingenčný) prístup k manažmentu ľudí (60. roky 20. storočia).

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Skúste sa zamyslieť nad témami, ktoré sú v organizačnom správaní aktuálne v súčasnej dobe.
2. Rozhodnite o intervenčných opatreniach, ktoré by ste použili na vyriešenie uvedených problémov. Popis problémovej situácie dotvorte a rozhodnutia zdôvodnite.

Problémy: motivačná úroveň zamestnancov výrazne poklesla; o benefity zamestnanci nemajú záujem; niektorí členovia pracovnej skupiny nepodávajú požadovaný výkon; neformálne vzťahy v skupine negatívne ovplyvňujú plnenie cieľov; neformálny vedúci narúša prácu formálneho vedúceho pracovnej skupiny; jednotlivca pracovná skupina neprijala; informácie sú zdrojom záťaže zamestnancov; v organizácii vznikajú konflikty medzi skupinami (vo vnútri pracovnej skupiny); hodnoty organizačnej kultúry zamestnanci nepreferujú.

3. Na konkrétnom príklade popíšte postup skúmania vybraného problému, ktorý sa v organizácii môže vyskytnúť. Navrhnite intervenčné opatrenia na riešenie problému.

LITERATÚRA

ADAMKOVÁ, H. (2006): *Organizačné správanie*. Bratislava: Ekonóm.

BĚLOHLÁVEK, F. (1996): *Organizační chování*. Olomouc: Phare.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. (1997): *Management*. Praha: Grada.

HUCZYNSKI, A., BUCHANAN, D. (1991): Organizational Behaviour. An introductory text, Prentice Hall.

KREITNER, R., KINICKI, A. (1998): Organizational Behavior. McGraw-Hill.

MATTHEWMAN, L., ROSE, A., HETHERINGTON, A. (2009): Work psychology. New York: Oxford University.

ROBBINS, S. R. (1993): Organizational Behavior, concepts, Contraversies andAplications, Prentice-Hall, Inc., NewJersey.

RUDY, LUPTÁKOVÁ, SULÍKOVÁ, VARGIC. (2004): *Organizačné správanie*. Bratislava: Faber.

SCHEIN, E. H. (1969): *Psychologie organizace*. Praha: Orbis.

TYSON, S., JACKSON, T. (1997): *Organizační chování*. Praha: Grada.

2 FORMÁLNE ORGANIZÁCIE A BYROKRACIA

Edukačné ciele

- Orientovať sa vo vývoji formálnych organizácii.
- Opísať podstatu formálnej organizácie ako sociálneho systému.
- Definovať formálnu organizáciu.
- Analyzovať dôležitosť cieľov a zásad fungovania formálnej organizácie.
- Vymenovať funkcie a úlohy formálnych organizácií a analyzovať ich z pohľadu účelnosti.
- Porovnať rozdiely v chápaní pojmu byrokracia.
- Orientovať sa v paradoxoch byrokracie.
- Vymenovať znaky byrokracie podľa Webera a analyzovať ich súčasné prejavy.
- Opísať postavenie úradníkov v byrokratickej organizácií.
- Orientovať sa v alternatívach k byrokracii.

ÚVOD

Formálne organizácie tvoria os fungovania modernej spoločnosti. Umožňujú koordinovať aktivitu veľkého počtu osôb k dosiahnutiu určitého cieľa, nech je to vedenie vojny, výkon policajného dozoru, výroba tovarov a poskytovanie služieb, riadenie štátnej správy, organizovanie vzdelávania, vedeckého bádania, šírenia informácií, starostlivosť o zdravie občanov. Bez ohľadu na realizovanú aktivitu, sú zásady fungovania všetkých formálnych organizácií veľmi podobné.

2.1 VÝVOJ FORMÁLNYCH ORGANIZÁCIÍ

Problematikou formálnych organizácií sa zaoberalo v priebehu ich vývoja a inštitucionalizovania viacero autorov. Medzi najznámejších patria: Max Weber, Talcott Parson, Henry Fayol, Robert K. Merton, Herbert A. Simon, Elton Mayo. Začiatok nepretržitého štúdia formálnych organizácií začal v prvých dvoch desaťročiach 20. stor.

Vyprofilovali sa dva smery: **technický smer** a smer orientovaný na **medziľudské vzťahy (**smer **"human relations")**.

Hlavnými predstaviteľmi technického smeru sú Taylor, H. Fayol a Max Weber. Všetci traja sledujú rovnaký problém: chcú stanoviť, za akých podmienok je dosiahnuté najúčinnejšie fungovanie organizácie. Na túto otázku odpovedajú podobne : organizácie fungujú najúčinnejšie vtedy, ak sa podarí premeniť ľudský faktor v celkom zautomatizovaný nástroj plniaci príkazy prichádzajúce z riadiaceho centra. Zároveň predpokladajú, že pomocou vedy možno vypracovať optimálne programy pre chod organizácií a tým poskytnúť riadiacemu centru objektívne najkvalifikovanejšie podklady pre rozhodovanie. Stanovisko týchto klasikov teórie organizácie je vo svojom jadre dehumanizujúce. Vychádza z predpokladu, že organizačnú účinnosť možno maximalizovať jedine za cenu robotizácie indivídua. Medzi vysokou kvalitou plánovania chodu organizácie a po čisto technickej stránke menej vhodnou kvalitou ľudského materiálu, ktorým je nutné organizáciu zaplniť, je značný kontrast. Ideálnym riešením je prispôsobiť radového pracovníka čo najviac k výkonnému stroju a pracovníka riadiaceho spoľahlivému počítaču schopnému nájsť jediné správne riešenie najzložitejších úloh. Účinnosť vo svete ľudí je podľa tohto pohľadu dosiahnuteľná len odhliadnutím od oblasti špecificky ľudských hodnôt, ktoré majú tendenciu odvádzať účelové úsilie ľudí nesprávnym smerom.

Hlavnými predstaviteľmi smeru orientovaného na medziľudské vzťahy sú Margaret Mead, Elton Mayo, G. C. Homans a Ch. I. Barnard. **Mead** študuje interakciu v prostredí malých skupín, ktoré neboli stanovené formálne a formulovala svoje poňatie sociálnej role, ktorú umiestnila do spontánne prebiehajúceho socializačného procesu. **Mayo** uvádza, že základom pre orientáciu jednania v organizácii sú spontánne vyvinuté vzťahy, na ktoré sú ich členovia viazaní. Prirodzenou ochranou ľudského organizmu je podľa neho snaha rozvíjať hodnoty pospolitosti a spolupráce aj v nových podmienkach. Túto snahu je treba zo strany vedenia organizácie podporovať, pretože vytvára podmienky, v ktorých je zamestnanec ochotný sledovať spoločné ciele. **Barnard** v snahe o prehodnotenie klasického modelu vychádza z obecného predpokladu, podľa ktorého ľudia tvoria organizácie a kooperujú preto, aby prekonali obmedzenosť svojich individuálnych možností. Svoju kooperáciu rozvíjajú potiaľ, pokiaľ je to nielen vonkajšie účinné, ale i pre nich osobne vnútorne uspokojujúce. Podľa **Homansa**, ľudia majú vždy voľnosť nevstupovať do takých vzťahov, v ktorých sa sociálna zmena stáva pre nich nevýhodnou. Homansova teória je návodom, ako vedľa rozkazov a pokút, využívať pre dosiahnutie stanovených cieľov organizácie i mravné ocenenia, poprípade obavy zo straty sympatii. (Bolfíková, 2009)

2.2 CHÁPANIE PODSTATY FORMÁLNEJ ORGANIZÁCIE

Jednotliví autori, ktorí sa zaoberali a zaoberajú problematikou organizácie, chápu jej podstatu rôzne.

Max Weber študoval historické organizácie verejnej správy a uvažoval o moci a správe. Podľa neho sú všetky organizácie založené na princípe sociálnej nerovnosti. Všetky organizácie majú na čele vodcov, organizácie sú nielen ovládané ale tiež spravované. Weber vytypoval tieto znaky organizácie: sociálna nerovnosť, moc, legitimita, správa.

H. Fayol v roku 1908 identifikoval nasledujúce znaky predovšetkým výrobných organizácií: deľba práce, autorita, disciplína, jednotné inštrukcie, jednotné vedenie, podriadenie záujmov organizácií, odmeňovanie, centralizácia, reťazec vzťahov, poriadok, korektnosť, stabilita zamestnancov, iniciatívnosť, kolegialita.

T. Parson odlišuje formálne organizácie od ostatných sociálnych útvarov predovšetkým ich orientáciou na dosahovanie špecifických cieľov. Špecializované organizácie najrôznejších typov sú nevyhnutné všade tam, kde produkcia a spotreba rôznych komodít a služieb neprebieha vo vnútri organizácie, ale v rámci celej spoločnosti. Parson študuje organizácie ako sociálne systémy.

H. A. Simon chápe organizácie ako umelo vytvorené štruktúry, ktoré sú komponované tak, aby uľahčovali rozhodovanie členov organizácie a tým umožnili riešiť ich komplexné problémy. Hlavnou funkciou organizácií je teda obmedzovať rozsah rozhodovania, ktoré sú jej členovia nútení robiť. Tým sa redukuje chaos, ktorý by vyplýval z toho, keby každý človek musel na vlastnú zodpovednosť rozhodovať o všetkom a brať do úvahy všetky alternatívy. Podľa Simona organizácie slúžia jednému cieľu: znižovať záťaž členov organizácie pri rozhodovaní, konkrétne pri:

- deľbe práce, kde sa sústreďuje rozhodovanie každého člena na čiastkový aspekt riešeného problému,
- všeobecné normy a predpisy , ktoré zbavujú členov nutnosti krok za krokom rozhodovať o postupe,
- hierarchia, ktorá limituje oblasť rozhodovania v rámci vertikálnej roviny,
- komunikácia, ktorá poskytuje kanály pre tok informácií potrebných k rozhodnutiu.

Organizácie zároveň stanovujú mechanizmy, ktoré už dopredu zužujú počet alternatív, ktoré musia jednotliví členovia zvažovať prv, než príjmu rozhodnutie.

P. Selznick chápe organizácie ako kooperujúce systémy zložené z jednotlivcov, ktorí sú vo vzájomnej interakcii a zároveň vo vzťahu k formálnemu systému koordinácie.

Konkrétna štruktúra organizácie je podľa neho výsledkom vzájomného ovplyvňovania formálnych a neformálnych aspektov organizácie. Táto štruktúra ako celok zároveň reaguje na vplyvy prichádzajúce z vonkajšieho prostredia. V prípade formálnych organizácií udržovanie ich systému znamená:

- zabezpečenie organizácie ako celku vo vzťahu k prostrediu,
- zaistenie stability línie riadenia a komunikácie,
- zaistenie stability neformálnych vzťahov vo vnútri organizácie,
- stálosť a teda predpovedanie požiadaviek zo strany vedenia,
- konsenzus členov o význame organizácie a identifikácie sa s ňou.

Aby uspokojili svoje potreby, musia organizácie čeliť tendenciám svojich členov odporovať tomu, čo neslúži priamo ich vlastnému cieľu. (In Keller, 2001)

2.3 VYMEDZENIE POJMU FORMÁLNA ORGANIZÁCIA

Pojem organizácia pochádza z francúzskeho slova organisation, ktoré sa prekladá ako usporiadanie. Slovo organisation je odvodené od gréckeho slova organon, čo znamená nástroj.

Organizovanie je zámerné usporiadanie prvkov do požadovaného celku. Usporiadanie prvkov tvorí tzv. štruktúru priestoru. Prvky priestoru sa organizujú účelovo s ohľadom na ich funkčnosť (podstatu, zmysel).

Organizácia je sociálny jav alebo útvar založený na plánovitej koordinácii skupinových aktivít, kontinuálne fungujúci v dôsledku deľby práce a hierarchie autority, ktorá smeruje k dosiahnutiu spoločného cieľa. Možno ju chápať ako zámernú činnosť, ktorá vedie k organizovaniu, to znamená k procesu určovania štruktúry radiacej činnosti. Výsledkom tejto činnosti je napríklad podnik.

Organizácia je sociálnym konštruktom. Formálna organizácia je tvorená reálnymi aktérmi: má svoje sídlo, adresu, väčšinou svoj majetok, vytvára reálne produkty hmotného alebo nehmotného charakteru, ale sama o sebe nie je. (Novotná, 2008, s. 22 - 24)

Organizácia je uvedomelý a cieľavedomý proces s dominantnou integračnou funkciou. Proces, ktorý diferencuje jednotlivé časti vo funkčnom zmysle a ktorý súčasne vytvára integrovaný komplex funkčných vzťahov v rámci celku. S pojmom organizácia sú spojené také procesy ako usporiadanie systému za určitým účelom, poriadok, členenie, zjednotenie a

integrácia, určitá vzájomná spätosť jednotlivých prvkov. Slovo organizácia môže vyjadrovať rôzny obsah, najčastejšie má nasledujúce významy:

- organizácia ako usporiadaný **priebeh procesov** – dynamický pohľad – (príklad: organizácia záchranných prác, evakuácie ohrozenej dediny a pod.),
- organizácia ako **ľudská činnosť**, ako proces organizovania,
- organizácia ako výsledok tejto činnosti, zameranej na účelovo optimálne **usporiadanie štruktúry prvkov, vzťahov a funkcií**, organizácia ako vnútorné usporiadanie,
- organizácia ako **reálny objekt**, ako systém sociálnych prvkov, vzťahov a cieľov v inštitucionizovanej materializovanej podobe (podnik, škola, bezpečnostný zbor, vojenská jednotka, záujmová organizácia, politická strana a pod.). (Majtán a kol., 2003)

Každá organizácia má nejaký pôvodne deklarovaný zmysel, každá plní nejaké úlohy a funkcie, každá prináša určitý prospech:

- z hľadiska spoločnosti (poslanie),
- z hľadiska jej samotnej (zachovať sa, prežiť, rozvíjať sa, zvyšovať svoj vplyv),
- z hľadiska ich členov (prináša prospech majiteľom, manažmentu,
- zamestnancom a pod.).

Z hľadiska manažmentu sa organizácia chápe ako riadená sociálna sústava, ako cieľavedome usporiadaný, konkrétny reálny, relatívne uzavretý celok, vytvorený za účelom plnenia stanovených cieľov. Organizácia ako komplexný systém má svoje podsystémy:

- systém prvkov štruktúry,
- systém sociálnych vzťahov,
- funkcionálne podsystémy (napr.: riadiaci, riadený, informačný systém) a i.

Organizácia je **sociálnym podsystémom** spoločnosti. Preto dôležitú úlohu zohrávajú vzájomné človeka a organizácie, organizácie a spoločnosti (verejnosti). Tieto vzájomné očakávania sa premietajú do problému vzťahu cieľov jednotlivca a organizácie:

- jednotlivec vstupuje do organizácie preto, lebo mu umožňuje napĺňať jeho osobné ciele a potreby,
- organizácia prijíma jednotlivca preto, aby realizoval ciele organizácie,
- vzťah jednotlivca a organizácie je regulovaný v danej organizácii normami, ktoré obyčajne vychádzajú z legislatívy krajiny (napr. Zákonník práce a iné zákony upravujúce

pracovnoprávne vzťahy), ale aj z medzinárodných deklarácií či zmlúv (Všeobecná deklarácia ľudských práv, Európska sociálna charta), v orgánoch a organizáciách štátnej správy sú tieto vzťahy priamo vymedzené.

Ciele jednotlivcov a organizácie sa však nikdy celkom nezhodujú. Môžu sa viac či menej dopĺňať, môžu spolu súvisieť, ale môžu si aj čiastočne odporovať. (Keller, 2001)

2.4 ZÁSADY USPORIADANIA KONKRÉTNEJ ORGANIZÁCIE

Väčšina autorov sa zhoduje na dôležitosti takých zásad, ako sú cieľovosť, špecializácia a koordinácia, celistvosť a jedinečnosť, komunikácia, delegovanie.

Cieľovosť je všeobecnou zásadou riadenia, lebo cieľ je hlavný dôvod vzniku organizácie, základný hlavný cieľ je východiskom pre čiastkové vedľajšie ciele. Je dôležité dať do súladu definované ciele organizácie s funkciou jednotlivých štruktúr a s vymedzením formálnych vzťahov medzi nimi.

Špecializácia a **koordinácia** znamená, že sa v organizácii vytvárajú špecializované pracoviská s nárokmi na špeciálnu pripravenosť, ale aj na odbornú pružnosť, flexibilnosť. Usporiadanie organizácie musí umožňovať kooperáciu a koordináciu špecializovaných štruktúr.

Celistvosť a **jedinečnosť** vyjadruje to, že každá organizácia vystupuje voči okoliu, voči verejnosti, ako jeden subjekt (právna subjektivita), jedinečnosť spočíva v špecifičnosti, vo vnútornom zložení, vo vzťahoch, v kultúre organizácie, ale napr. aj v kvalite výrobkov a služieb a pod.

Komunikácia ako zásada znamená, že organizácia musí umožňovať naplniť komunikačné potreby organizácie, musí umožniť fungovanie potrebných informačných tokov, musí zabezpečiť napĺňanie informačných potrieb manažmentu (prijímať a odovzdávať vybrané informácie).

Princíp **delegovania** znamená umožniť posunutie plnenie úlohy a zodpovednosti za jej splnenie na nižšie články, na toho pracovníka, ktorý je k tomu najviac spôsobilý.

Osudy ľudí v modernej spoločnosti sú závislé na fungovaní organizácií, ktoré existujú len dovtedy, pokým sa ľudia chovajú tak, ako keby existovali. (Majtán a kol., 2003) Každá organizácia má:

- svoj oficiálne stanovený cieľ,
- je usporiadaná hierarchický,

- disponuje autoritou,
- obsahuje sieť komunikácie, ktorá má umožniť jej činnosť,
- má viac či menej presne vymedzené vzťahy voči prostrediu, v ktorom pôsobí.

Dôležitým znakom organizácie je aj jej **účinnosť**. Účinnosť organizácie môže byť chápaná ako funkcia jej schopnosti priťahovať a zamestnávať kvalifikovaných odborníkov, angažovať čo najväčšiu časť ich osobnosti vo svojich službách a vďaka tomu získavať ďalšie zdroje z prostredia na úkor organizácií menej schopných.

V súčasnom **postmodernom** období pokračuje trend rýchleho rastu podielu nevýrobných organizácií vrátane občianskych. Za ich všeobecné znaky sa považujú (Keller, 2001):

- inštrumentálnosť,
- formálnosť,
- štruktúra,
- kultúra.

Inštrumentálnosť organizácie

Organizáciu si najsamprv vymyslíme vo svojich predstavách a potom jej dáme vzniknúť svojim jednaním. Organizácie nevznikajú spontánne, ale zámerne. Organizácie vznikajú ako nástroj na dosahovanie cieľov, teda za istým účelom. Ak je cieľ dosiahnutý, nechá sa organizáciu zaniknúť. Každá organizácia má svojho zakladateľa. Každá organizácia má dva druhy cieľov: **manifestačné** a **latentné**. Manifestačné ciele organizácia zverejňuje, latentné ciele sú len pre vnútornú potrebu organizácie. Úspešnosť organizácie je posudzovaná dosahovaním latentných cieľov. Nedosahovaním manifestačných cieľov stráca organizácia svoju legitimitu.

Organizácia ako systém je tvorená svojimi subsystémami (oddeleniami), ktoré sú zamerané na riešenia manifestačných a latentných cieľov. Ak sú všetky subsystémy rovnako rozvinuté, je celý systém v rovnovážnom stave a optimálna miera sociálneho napätia umožňuje dobré fungovanie organizácie. Legitimitu dáva organizácií predovšetkým jej produkcia a ciele. Produkt je výsledkom aktérov v organizačnom priestore.

Formálnosť organizácie

Právna existencia organizácie - jej existencia na základe legislatívy - jej dáva legalitu a spolu s ňou aj formálny charakter. Formálnosť prestupuje sociálnym priestorom organizácie neustále, preto organizácia existuje ako forma s premenlivým obsahom. Do organizácie prichádzajú noví aktéri, starí odchádzajú. Spojenie dynamickosti sociálnych procesov v organizácií s jej relatívne statickou formou, jej dáva v porovnaní s inými sociálnymi útvarmi jej výnimočnosť a výhodnosť. Všetky organizácie vznikajú ako pokus o riešenie rovnakého problému: ako zaistiť koordináciu spoločných akcií a ich stálosť, ktorá by bola nezávislá na náhodnej výmene konkrétnych osôb.

Štruktúra organizácie

Sociálny priestor organizácie je usporiadaný, štruktúrovaný, v organizácií existuje určitá sociálna hierarchia, má svoju štruktúru. Prvky organizačnej štruktúry sú formalizované činnosti, ktoré sú pomenované ako **organizačné pozície**. Sú to pracovné miesta v organizácií, na ktoré je hľadaný pracovník. Organizačná pozícia sa tiež nazýva aj **funkcia**. Aktér v organizácií má svoju náplň práce. Tá predstavuje pre aktéra informáciu o tom, ako má v nej jednať a vykonávať tak úspešne svoju organizačnú rolu. Medzi jednotlivými organizačnými pozíciami existujú tzv. **organizačné vzťahy**. Štruktúra organizácie je grafický znázornená organizačnou schémou.

Hierarchická organizačná štruktúra je typická pre byrokratické organizácie. V nich dochádza k naplneniu všeobecných princípov byrokracie:

- odosobnené pravidlá jednania, spísané v organizačných poriadkoch, smerniciach, vyhláškach, normách, predpisoch, ...
- rozhodovacia hierarchia rozdeľuje zodpovednosť a moc,
- deľba práce rozdeľuje kompetencie,
- kvalifikácia byrokratov,
- zamestnanecké istoty byrokratov.

Kultúra organizácie

Kultúra je súbor všetkého, čo ľudia vytvorili, to znamená, že všetci sme jej tvorcami. Kultúru vytvárame v čase svojim myslením a jednaním v sociálnom priestore. Organizačná kultúra je rôzne definovaná. Organizačná kultúra je všeobecne uznávaným vzorom správania, zdieľanej viery a hodnôt. Organizačnú kultúru možno chápať ako súbor základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem chovania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie,

prejavujú sa v myslení, cítení a chovaní členov organizácie a vo výtvoroch materiálnej a nemateriálnej podoby. Modely organizačných kultúr sú v podstate modely organizácií.

Ciele formálnej organizácie

Každá organizácia má stanovený určitý cieľ, ktorý sa snaží dosiahnuť a systém vopred daných pravidiel a noriem, ktoré majú slúžiť k dosahovaniu cieľov organizácie. Explicitne stanovený cieľ je jediným zdrojom legitimity organizácie, ospravedlňuje jej aktivity i celú jej existenciu. Explicitné stanovenie cieľov by malo umožniť merať stupeň účinnosti organizácie (daný mierou dosiahnutia stanovených cieľov) a stupeň jej rentability (daný množstvom zdrojov, ktoré organizácia k dosiahnutiu cieľov potrebuje). Organizácia formuluje aj interné dlhodobé ciele, ku ktorým obyčajne patria (Urban, 2004, s. 32):

- **identifikácia** osôb, ktoré v organizácii pôsobia, s organizáciou a jej cieľmi (predpokladom je jasné vyjadrenie cieľov organizácie a úsilie vrcholového vedenia o konsenzus pri chápaní ich významu),
- **integrácia organizácie,** čiže spojenie individuálnych potrieb a cieľov s cieľmi organizácie (schopnosť organizácie uspokojovať nielen peňažné, ale i ďalšie potreby svojich členov),
- adekvátna miera rozdelenia **právomoci a sociálneho vplyvu** v organizácii, riešiaca problém záťaže vedenia organizácie i očakávania ostatných členov organizácie,
- **spolupráca**, čiže vytvorenie určitých mechanizmov pre riešenie nevyhnutných vnútorných konfliktov v organizácii,
- **adaptácia**, čiže schopnosť organizácie meniť sa v závislosti na premenách, ku ktorým dochádza v jej vnútornom prostredí,
- **revitalizácia**, čiže schopnosť zmien, ktoré nie sú len reakciou na vnútorné požiadavky, ale i zmien súvisiacich s rastom organizácie.

Tieto ciele sú spravidla zakotvené v stratégii organizácie a nemajú číselné hodnoty.

2.5 FUNKCIE A ÚLOHY FORMÁLNYCH ORGANIZÁCIÍ

Komplexné formálne organizácie netrhového typu - verejnej správy- plnia radu funkcii, ktoré by nemohli byť uspokojivo plnené firmami operujúcimi na trhových princípoch. Downs (1957) uvádza nasledujúce oblasti:

1. Činnosti, ktorých dopad máva podobu rozsiahlych externalít, či už pozitívnych, alebo negatívnych. Ak súkromné firmy majú prirodzenú tendenciu sledovať iba svoje zisky a svoje náklady, je ťažké vystačiť s nimi v situáciách, kedy zisky či náklady pre druhých prevažujú nad ziskami a nákladmi vlastnými. Preto je potrebné udržovať v činnosti organizácie povahy netrhovej, ktoré pri svojom rozhodovaní môžu externality oboch typov lepšie zohľadniť. (Jedná sa napr. o organizácie regulujúce ekologické dopady našich činností.)

2. Zvláštnym typom kladných externalít sú kolektívne statky, ktoré poskytujú nedeliteľné zisky. Netrhové organizácie, schopné použiť isté druhy mimoekonomického donútenia, dokážu nedeliteľné zisky obhospodarovať. (Jedná sa o udržovanie akcieschopnej armády , polície, zaistenie istej miery vzdelanosti populácie a pod.)

3. Organizácia fungujúca na netrhových princípoch môže slúžiť tiež redistribúcii príjmov, ako už v podobe zaistenia v nezamestnanosti, zaistenia zdravotnej starostlivosti pre nemajetných a pod. Trhové výmeny založené na dobrovoľnosti kontraktov by len veľmi ťažko boli schopné redistribúciu potrebným zaistiť.

4. Regulácia monopolov, kedy netrhové organizácie regulatívnej povahy majú chrániť spotrebiteľa a kontrolovať dodržovanie parametrov skutočne trhového prostredia.

5. Ochrana spotrebiteľov pred ich neznalosťou či nekompetentnosťou zaisťujú netrhovo orientované inšpekčné agentúry, medzi ich povinnosti patrí napr. testovanie a dohľad nad potenciálnym škodlivým tovarom.

6. Organizácia, ktorej úlohou je zasahovať (napr. formou dotácií) všade tam, kde sa trhový mechanizmus odchýlil od toho, čo je spoločensky žiaduce.

7. Organizácie zamerané na ochranu drobných producentov (napr. v sektore poľnohospodárstva), ktorí sú natoľko drobní a rozptýlení, že sami nie sú schopní robiť výskum a ďalšie činnosti, na ktorých závisí ich konkurencieschopnosť.

8. Organizácia zaisťujúca podmienky formálnej rovnosti pred zákonom v situácii, kedy trh generuje výrazné nerovnosti majetku a vplyvu.

9. Organizácia zastrešujúca, ktorej úlohou je vytvárať a financovať všetky uvedené netrhové organizácie, teda v podstate inštitúcie vlády.

Medzi špecifické úlohy organizácií verejnej správy možno zaradiť:

- zabezpečovať kontakt s klientom,
- poskytovať základné informácie,
- zabezpečovať úkony súvisiace s evidenciou a registráciou údajov,
- poradenstvo,

- riešenie problémov,
- vydávanie rozhodnutí,
- ukladanie sankcií (kontrolné úrady).

2.6 TYPY A DRUHY ORGANIZÁCIÍ

Medzi najznámejšie **typy** organizácií patria:

- **Univerzálna** organizácia, ktorá je chápaná ako jednota usporiadaných, navzájom prepojených častí**.**
- **Inštitucionálna** organizácia – tento typ vyjadruje organizáciu ako ucelenú jednotku, čiže predstavuje určitý trvale vytvorený poriadok.
- **Štrukturálna** organizácia sa chápe ako systém základných pravidiel, ktoré vytvárajú rámec pre určitú konkrétnu činnosť.
- **Funkčná** organizácia je chápaná ako vedome vytváraná činnosť.

Medzi hlavné **druhy** organizácií sa zaradzujú:

- **Byrokratické organizácie** - sú nástrojom dosahovania organizačných cieľov, ktoré sa menia pomaly, rovnako ako pravidlá jednania v nich. Ciele a pravidlá stanovujú držitelia centralizovanej moci ako záväzné vždy a pre všetkých. Dôraz je kladený na deľbu práce, kompetencie a zodpovednosť a na rešpektovanie málo premenlivej hierarchickej štruktúry.
- **Adhokratické organizácie** - sú nástrojom dosahovania premenlivých organizačných cieľov, ktoré sa menia spolu s metódami ich dosahovania od projektu k projektu, rovnako ako ich štruktúra. Dôraz sa kladie na horizontálnu komunikáciu, odbornosť, rýchlosť, prispôsobivosť a výkonnosť. Sú neformálne a dynamické.
- **Nerutinné organizácie** - sú nástrojom dosahovania premenlivých organizačných cieľov, ktoré je možné dosiahnuť iba nerutinnými, neopakovateľnými činnosťami. Tie sa odohrávajú v dočasných projektových alebo maticových štruktúrach, a tak je organizácia permanentne reštrukturalizovaná a reorganizovaná. Formálnosť sa dodržuje. Jednajú situačne, pričom sa situácia od situácie líši. Z každej situácie sa poučia - učiace sa organizácie.
- **Alternatívne organizácie** - sú nástrojom dosahovania organizačných cieľov, ktoré sú označované ako komunitné ideály. Ciele majú dlhodobý charakter a prikladá sa im väčší význam ako metódam na ich dosiahnutie. Moc, formálna štruktúra a materiálne odmeny sú

nevýznamné, dôležitá je dôvera, neformálnosť, stálosť, dobrovoľnosť, vzťahy, komunikácia a sebarealizácia aktérov. Vnášajú do sveta organizácií spoločenské hodnoty.

- **Formálne organizácie** –ide o organizácie, ktoré uskutočňujú zamýšľané, stále a cieľovo zamerané vzťahy. K základným rysom takýchto organizácií patria: pevná štruktúra, pravidlá konania a formálny komunikačný systém.
- **Neformálne organizácie**– sú chápané ako spontánne vznikajúci vzťahový systém. Ich základnými prvkami sú hlavne osobné priania, očakávania, sympatie, neformálna komunikácia a neformálne vytváranie skupín.

2.7 BYROKRACIA

Prvý, kto použil termín byrokracia bol francúzsky ekonóm a fyziokrat Vincent de Gournay. Malo to byť v roku 1745. Od tej doby sa pojem „byrokracia“ používa vo všetkých spoločenských vedách. Rôzni autori mu pripisujú významy často veľmi odlišné, žurnalistická prax a intiície politikov prispievajú k ďalšiemu zahmlievaniu už aj tak nejasného pojmu. Najčastejšie býva termín byrokracie spojovaný s troma dosť odlišnými okruhmi významu:

1. Politológia rozumie pod byrokraciou **vládu uskutočňovanú cez úrady, cez štátny aparát zložený z menovaných a nie volených členov organizovaný hierarchicky a závislý na legitímnej autorite.** Jedná sa o vládu regulovanú síce zákonmi, ale pripúšťajúcu len minimálnu účasť občanov na riadení verejných záležitostí. Alternatívne usporiadanie predpokladá istú decentralizáciu štátnej správy a doprevádzajúce zvýšenie úlohy volených zástupcov občanov, predovšetkým na úrovni lokálnej a regionálnej samosprávy.
2. V sociológii a v historických vedách sa do značnej miery pod vplyvom Maxa Webera rozumie byrokraciou **snaha o racionalizáciu kolektívnych aktivít spočívajúcich vo vytváraní veľkých výrobných a nevýrobných organizácií a právnych systémom, ktoré sú riadené pomocou alternatívnych** pravidiel.
3. V bežnom užívaní označuje byrokracia **nezrozumiteľný spôsob vybavovania pomerne jednoduchých záležitostí, ktorý komplikuje a znepríjemňuje život občanov.** Patrí sem napr. neúmerne dlhé vybavovanie záležitostí, rutinný nezáujem s ktorým úradníci pristupujú k vybavovaniu jednotlivých prípadov, komplikovanosť procedúr, ignorovanie účelov, ktorými je organizácia explicitne poverená a pod. Alternatívou by bolo čo najmenšie a najpružnejšie používanie výkazov štatistík a dotazníkov, čo najkratšie rady pred dverami úradov a čo najkratšia doba vybavovania žiadostí. (Keller, 2001)

Paradoxy byrokracie

Byrokracia nekomplikuje život iba občanom, ale aj spoločenským vedám, pretože existuje niekoľko paradoxov, ktoré znemožňujú jej zatriedenie. Ide o nasledujúce paradoxy.

- Byrokracia hrá významnú úlohu pri mocenskom rozhodovaní, pritom však nie je v žiadnom politickom systéme formálnou držiteľkou moci.
- Tí, ktorí tvoria súčasť byrokratického aparátu, predstavujú vysoko špecifickú sociálnu skupinu, pričom je táto skupina ako celok veľmi rôznorodá smerom dovnútra, lebo do nej patrí práve tak minister, ako posledný referent.
- Byrokracia vykazuje veľa objektívnych i subjektívnych čŕt sociálnej triedy, zároveň však vykazuje veľa prvkov stavovských a najmä v jej horných úrovniach nechýbajú ani prvky kastovníctva. Pritom byrokracia nie je ani čistou triedou, ani klasickým stavom, ani bežnou kastou.
- Byrokracia je až nebezpečne všemocná, pritom každý jej člen je viac menej bezmocný, je nahraditeľný a zameniteľný. Typický byrokrat sa tak ocitá v schizofrenickom rozpoložení. Ako člen mocnej organizácie sa cíti nepremožiteľný, ako zameniteľná súčiastka rozsiahlej byrokratickej mašinérie sa cíti bezmocný. Jeho vzťah k svetu je teda zmesou istej nadradenosti, ale aj istej zakomplexovanosti. Zatiaľ čo sa prvý postoj uplatňuje spravidla vzhľadom ku klientom, druhý pocit sa môže pociťovať vzhľadom ku všetkým svojim nadriadeným.
- Činnosť úradníkov môže byť ťažko považovaná za fyzickú prácu, ale vykazuje veľa rysov, ktoré sú tradične spájané práve s fyzickou prácou (rutinnosť až monotónnosť, absencia tvorivosti, obmedzená možnosť samostatného rozhodovania, zameranie len na čiastkové operácie, absencia komplexného nadhľadu a pod.). V tomto zmysle je činnosť úradníkov, zvlášť na nižších stupňoch byrokratického aparátu, omnoho robotníckejšia ako činnosť mnohých kvalifikovaných robotníkov.
- Byrokratickí úradníci patria do kategórie zamestnancov, berú pevný plat bez toho, že by bolo možné stanoviť adekvátnosť výšky platu k odvedenej práci. Podľa veľmi starostlivých taríf je byrokrat odmeňovaný dokonca aj za činnosť, ktorá môže byť úplne zbytočná a v konečnom dôsledku dokonca škodlivá a ochudobňujúca celú spoločnosť. Byrokrati sú i v rámci spoločnosti relatívne vysoko honorovaní z celkom iného dôvodu ako kvôli podanému výkonu. Musia mať toľko prostriedkov, aby vystačili s jediným monopolným zamestnávateľom a pritom mohli svojim životným štýlom reprezentovať organizáciu, ktorú zastupujú. Jedná sa tu o výrazný prvok princípu stavovstva.

- Ako jeden z mála sociálnych javov nerešpektuje byrokracia pomerne ostrú hranicu, ktorá od seba oddeľuje spoločnosť tradičnú a modernú. (Keller, 2001)

Znaky byrokracie

Max Weber identifikoval niekoľko znakov modernej byrokracie.

1. Byrokratická správa je nepretržité vybavovanie záležitostí na základe viac či menej pevných a viac či menej vyčerpávajúcich pravidiel abstraktného charakteru.
2. Členovia byrokratického aparátu majú pevne stanovené kompetencie, to znamená jasne ohraničené oblasti úradnej právomoci a úradných povinností, ktoré vymedzujú obsah ich kvalifikácie.
3. Existuje princíp úradnej hierarchie, ktorý umožňuje kontrolu a dohľad vyšších úradov nad nižšími a naopak právo odvolania či sťažnosti nižších úradov voči vyšším.
4. Ovládnutie pravidiel, na základe ktorých sa rozhoduje, vyžaduje spravidla odborné vyškolenie. Znalosť príslušných pravidiel predstavuje základ špecializovaných vedomostí úradníkov.
5. Úradné jednanie je fixované písomnou formou, pričom písomnú dokumentáciu zhotovuje štáb podriadených úradníkov.
6. Materiálne správne prostriedky nie sú vo vlastníctve úradníkov. Úradný a súkromný majetok je oddelený, práve tak je oddelený úrad od bydliska úradníka. Podobne jednoznačne ohraničená je i pracovná doba úradníka vo vzťahu k jeho voľnému času. (Weber, 1925)

Za hlavné znaky byrokracie sa v súčasnosti všeobecne považujú:

- rozhodovanie podľa všeobecných a neosobných pravidiel,
- stanovenie pevných kompetencií jednotlivým úradníkom,
- hierarchická štruktúra rozhodovania,
- odborne školený personál,
- zamestnanecký pomer.

Bludný kruh byrokracie

Formálne organizácie majú tendenciu upravovať najrôznejšie aspekty svojho fungovania pomocou neosobných pravidiel. V dôsledku existencie neosobných pravidiel je každý člen organizácie chránený pred ľubovôľou svojich nadriadených, ale aj pred tlakmi svojich podriadených. Dôsledky takejto situácie sú dvojaké:

- každý člen je celkom oslobodený od všetkých pút osobnej závislosti,
- každý člen je zbavený možnosti vyvinúť väčšiu iniciatívu a je úplne podriadený pravidlám.

Bludný kruh byrokracie sa prejavuje:

- neosobnými pravidlami, ktoré predpisujú zamestnancom ako majú postupovať v čo najväčšom počte situácií,
- právomoc nadriadených sa obmedzuje na kontrolu správnej aplikácie týchto pravidiel,
- dochádza k centralizácii rozhodovania, ak už situácia nie je vyriešená neosobným pravidlom (týka sa hlavne vnútorných organizačných problémov), nadriadení pripisujú väčší význam problémom súvisiacich s existenciou organizácie,
- zdroje neistoty vytvárajú priestor pre rozhodovanie vtedy, keď už nie je možné aplikovať existujúce pravidlá,
- prejavujú sa mocenské vzťahy, konflikty medzi pracovníkmi, vzájomná osobná závislosť.

Ak sú existujúce pravidlá nepostačujúce na riešenie vzniknutej situácie, prijímajú sa nové, podľa ktorých sa riadi a rozhoduje, čím vzniká **bludný kruh**. (Merton, In: Studie ze sociologické teórie, 2000)

Postavenie úradníkov v byrokratickej organizácii podľa Webera je charakterizované nasledujúcimi skutočnosťami.

1. Výkon úradu je pre byrokratického úradníka hlavným povolaním a hlavným, či jediným zdrojom obživy. Pritom zastupovanie úradu nie je právne ani fakticky chápané ako nárok na rentu, ani ako pevne fixovaná zmena výkonov a odmien, ako je tomu v prípade bežného pracovného pomeru. Vstup do úradu predstavuje akýsi záväzok vernosti zo strany úradníka kompenzovaný záväzkom zaistenia jeho existencie zo strany zamestnávateľa. Ako podmienka nastúpenia úradu je vyžadovaná relatívne dlhodobá odborná príprava a systém skúšok je súčasťou prijímacie konania.
2. Byrokratický úradník je menovaný nadriadenou inštanciou, nie je volený. Faktické menovanie pritom môže byť ukryté za formálnou voľbou, označený kandidát je zvolený prostou aklamáciou. Určitou obmenou tohto princípu je súperenie niekoľkých predurčených kandidátov o hlasy voličov. V prípade voľby zdola je úradník zodpovedný nie len svojmu nadriadenému, ale tiež voličom a cez nich predovšetkým inštancii, ktorá voľby organizuje. Jeho kariéra už nezávisí iba na ňom a na jeho nadriadenom. Ak sú volení nie len vedúci

správnych orgánov, ale aj ich podriadení, môže to u veľkých správnych organizácií viesť vedľa oslabenia hierarchickej závislosti úradníkov i k redukcii ich odbornej kvalifikácie.

3. Úradník požíva určité „stavovské“ ocenenie. Jeho postavenie je garantované predpismi zakotvenými v prípade štátnych úradníkov aj právne. Výška platu sa v princípe neriadi podaným výkonom, skôr je určený stavovsky, t.j. výškou rangu, poprípade, počtom odslúžených rokov. Pomerne nízka výška odmeny je vyvážená ich pomerne vysokou istotou a už zmieneným spoločenským ocenením prestíže úradu.

4. Faktická doživotnosť úradného postavenia existuje i tam, kde sa predpokladá možnosť výpovede, či periodického znovu obsadzovania miest. Má fungovať ako garancia čisto vecného, na osobných ohľadoch nezávislého výkonu úradu. Na druhej strane však všetko, čo posilňuje existenčné istoty úradníkov, neuľahčuje ich obmenu podľa meniacich sa odborných požiadaviek a sťažuje služobný postup čakateľov na vyšší úrad. To vedie k tomu, že úradníci vcelku dávajú prednosť tomu, aby boli závislí na nadriadených, ktorí majú podobné stavovské kvality ako oni, oproti závislosti na spravovaných. Závislosť smerom nahor je pre nich dôkazom, že sa podieľajú na moci, závislosť smerom dolu môže budiť dojem, že sú služobníkmi pospolitosti.

5. Dôsledkom hierarchického usporiadania úradu je možnosť kariéry. V spojení s doživotným právom na úrad a s rastúcou tendenciou k stabilnému ekonomickému zaisteniu úradníkov sa tiež byrokratický úrad stále viac javí ako „prebenda“, ku ktorej dáva prístup osvedčenie o požadovanom vzdelaní. Pritom nutnosť posudzovať osobné kvality najvyšších úradníkov nezávisle na osvedčeniach o odbornej kvalifikácii, ktoré sa vystavujú len pre nižšie miesta, vedie k tomu, že najvyššie úrady sú obsadzované bez zodpovedajúcich formálnych osvedčení. (Weber, 1925)

Nedostatky byrokracie

V priebehu vývoja názorov na byrokraciu boli vyšpecifikované hlavné nedostatky byrokracie.

- Dehumanizácia – odľudštenie.
- Nadbytočnosť byrokracie – Parkinsonov zákon : práca sa rozrastá do takej miery, aby vyplnila čas, ktorý je potrebný na jej vykonanie – týka sa to orgánov verejnej správy. Vedie k trénovanej neschopnosti.
- Byrokratický ritualizmus – samoúčelné dodržiavanie predpisov. Premena z prostriedku na cieľ činnosti organizácie.

- Nekompetentnosť obsadzovania pozície – Peterov princíp, ktorý hovorí, že v hierarchii majú ľudia tendenciu stúpať na úroveň svojej nespôsobilosti, tzn. že dobrý výkon v jednej funkcii neznamená podanie dobrého výkonu v inej funkcii.
- Inercia byrokracie - tendencia pretrvávať v nezmenenej podobe aj po zmenách sociálneho prostredia. (Keller, 2001)

2.8 ALTERNATÍVY K BYROKRACII

Moderná spoločnosť využíva formálne organizácie ku koordinácii aktivít veľkého množstva ľudí v najrôznejších oblastiach činností. V princípe existuje možnosť robiť aktivity v oblasti vzdelávania, liečenia aj výroby produkcie spôsobom oveľa menej formalizovaným, a teda menej náchylným k byrokracii. Najmä v priebehu 70-tych rokov minulého storočia vzniklo vo vyspelých štátoch veľa pokusov o prevádzkovanie alternatívnych liečební, škôl aj výrobných podnikov. Alternatívne organizácie sa líšia od formálnych byrokratických organizácii v podstatných znakoch.

Charakter moci. V prípade byrokracie je moc buď vo funkcii pozície v organizačnej hierarchii, alebo je viazaná na odbornosť. Alternatívny spôsob organizácie kladie naopak dôraz na schopnosť ľudí chovať sa disciplinovane a bez formálneho donútenia a kooperovať s druhými dobrovoľne. Záväzné pravidlá sú v tejto forme organizácie prijímané za účasti všetkých a ich aplikácia predpokladá všeobecný súhlas. Všetci členovia organizácie participujú rovnako na formulácii cieľov a zúčastňujú sa na jednaniach príslušných rozhodnutí. Tie sú vždy otvorené k ďalším jednaniam.

Povaha pravidiel. Byrokratické organizácie sú riadené abstraktnými, vysoko formalizovanými pravidlami, ktoré bývajú fixované písomnou formou. Tieto pravidlá pokrývajú maximum priestoru relevantného z hľadiska rozhodovania. Alternatívne organizácie sa naopak snažia redukovať oblasť pokrytú univerzálnymi pravidlami, aj keď ich úplná eliminácia nie je možná. Prednosť sa dáva rozhodovaniu prípad od prípadu za účasti pokiaľ možno všetkých členov, ktorých sa rozhodnutie dotýka.

Sociálna kontrola. Základnými zdrojmi sociálnej kontroly v podmienkach byrokratickej organizácie je existujúca hierarchia moci a zodpovednosti a existencia neosobných noriem. Alternatívne organizácie oproti tomu uprednostňujú osobné pôsobenie medzi svojimi členmi, práve tak ako apel na morálne normy a hodnoty. Predpokladom

účinnosti tohto kontrolného mechanizmu je zhoda v základných orientáciách zdieľaných členmi danej organizácie.

Sociálne vzťahy. Ich povaha plynie zo štruktúrnych vlastností obidvoch typov organizácií. Zatiaľ čo v prípade byrokracie prevládajú vzťahy neosobné, inštrumentálne a vysoko segmentované, alternatívne usporiadania organizácie je inšpirované komunitnými ideálmi. Vzťahy medzi ľuďmi tu majú celoplošný charakter, bývajú výrazne zafarbené afektom a nemajú inštrumentálnu podobu.

Rekrutácia členov a ich kariéra. Pre byrokraciu je príznačný systém odborných skúšok, ktoré určujú jednak vhodnosť kandidátov členstva, ako aj podmienky, za ktorých môže nastať služobný postup. Alternatívne organizácie neprijímajú svojich členov na základe špeciálneho výcviku či formálneho osvedčenia, ani na základe odbornej kompetencie. Rozhodnutie pre prijatie sú neformálne vzťahy medzi záujemcami o vstup a existenciu spoločenských hodnôt. Vyhľadávaní sú najmä ľudia so schopnosťou sebadisciplíny a nekonfliktnej kooperácie. Neexistuje kariéra v byrokratickom slova zmysle, pretože neexistuje formálna hierarchia, ktorej vyššie stupne by boli cieľom postupu.

Spôsob motivácie. V prípade modernej byrokracie sa využíva predovšetkým motivácia finančná. Alternatívne formy organizácie poznajú širšiu škálu odmien. Účasť v nich je motivovaná predovšetkým možnosťou nájsť naplnenie nemateriálnych hodnôt, vrátane možnosti produktívnej spolupráce a priateľstva. Odtiaľ plynie vysoký stupeň stotožnenia s organizáciou ako celkom a s jej cieľmi. Pokiaľ sú prítomné motívy materiálne, bývajú spravidla až druhotné.

Sociálne rozvrstvenie. U členov byrokratických organizácií býva status vysoko konzistentný. Ich podiel na moci, majetku a prestíži je rozdelený nerovno. V alternatívnych organizáciách, ktorých ústrednou hodnotou je hodnota rovnosti, nebývajú sociálne rozdiely medzi členmi veľké. Existujúce rozdiely sú znižované mnohými spôsobmi, napríklad rotáciou funkcií, dôrazom na neformálne vzťahy, neveľkými rozdielmi v mzde, spoluúčasti na rozhodovaní.

Horizontálna diferenciácia. Byrokracia znamená komplexnú sieť špecializovaných úloh. Deľba práce patrí k jej najcharakteristickejším vlastnostiam. Alternatívne organizácie horizontálnu diferenciáciu medzi svojimi členmi zmenšujú, a to opäť mnohými spôsobmi. Pracovné úlohy sú v nich definované čo najvšeobecnejšie a najširšie, výrazná je snaha preklenúť deľbu na duševnú a fyzickú prácu, na činnosť administratívnu a výkonnú. V tomto smere pôsobí vedľa rotácie úloh predovšetkým tímová práca a snaha poskytovať relevantné

znalosti všetkým členom organizácie. Ideálom býva zaistiť každému rovnaký prístup k riadeniu ako k práci. (Rothschild-Whitt, 1979, s.509 - 527)

Charles Heckscher (1994) predstavil ideálny typ postbyrokratickej organizácie v jeho základných znakoch, medzi ktoré zaradil:

1. **konsenzus**, vytváraný prostredníctvom inštitucionalizovaného dialógu, miesto podriadenia sa autorite a pravidlám,
2. **ovplyvňovanie** prostredníctvom **presviedčania**, miesto prostredníctvom oficiálnych pozícií,
3. **ovplyvňovanie**, založené na **vzájomnej dôvere** a vzájomnej závislosti, miesto úzko osobných alebo skupinových záujmov,
4. **integrácia** prostredníctvom dôrazu, kladeného na organizačné misie, miesto formálneho definovania práce a pravidiel,
5. **vzájomné zdieľanie informácií**, miesto obmedzovania a „skrývania“ informácií,
6. organizačné správanie a aktivity, založené na princípoch, miesto na formálnych pravidlách,
7. **konzultácia a komunikácia**, založená na riešení problému, alebo projektu, miesto reťaze formálnych príkazov,
8. **verifikácia kvalifikácií** a **expertíza** prostredníctvom otvorených procesov spoločenstva a vzájomného hodnotenia, miesto formálnych poverení a oficiálnych pozícií,
9. **„voľné“ organizačné hranice**, ktoré tolerujú ľudí prichádzajúcich i odchádzajúcich, miesto úzkoprsého dôrazu organizácie na určitého človeka,
10. **hodnotenie, kompenzácia a prezentácia**, založená na verejných a dohodnutých štandardoch výkonu, miesto rigidných objektívnych kritérií,
11. **očakávania konštantnej zmeny**, založené na kontinuálnom odhade, miesto očakávaní výkonu, založených na prijatí fixného súboru vhodných procedúr. (In Bolfíková, 2009, s.210-211)

Byrokratická správa je v modernej spoločnosti významným nástrojom verejnej správy. Verejná správa je spravovanie verejných záležitostí v občianskej spoločnosti. Jednotlivé záležitosti sa stávajú verejnými preto, že presiahli hranice súkromného vlastníctva a záujmu a týkajú sa existencie mnohých ďalších subjektov v spoločnosti. (Tej, 2011 s. 14)

Obsahuje základnú zmenu vo fungovaní štátu aj práva, ktoré sa udiali v priebehu posledných dvoch storočí. Tento spôsob znamená i nové formy kontroly štátnej moci nad

spoločnosťou. Pomocou byrokratických technik je možné jednoducho a rýchlo evidovať obyvateľov a žiadať od nich splnenie určitých ustanovených povinností, disciplinovanosť, zasahovať do ich každodenného života a uplatňovať záujem štátnej moci. Štátna moc stále viac uplatňuje také funkcie, ktorí zvyšujú disciplinovanosť obyvateľstva.

ZHRNUTIE

Problematikou formálnych organizácií sa zaoberalo v priebehu ich vývoja a inštitucionalizovania viacero autorov. Medzi najznámejších patria: Max Weber, Talcott Parson, Henry Fayol, Robert K. Merton, Herbert A. Simon, Elton Mayo. Vyprofilovali sa dva smery: **technický smer** a smer orientovaný na **medziľudské vzťahy (**smer **"human relations")**.

Organizácia je sociálny jav alebo útvar založený na plánovitej koordinácii skupinových aktivít, kontinuálne fungujúci v dôsledku deľby práce a hierarchie autority, ktorá smeruje k dosiahnutiu spoločného cieľa. Možno ju chápať ako zámernú činnosť, ktorá vedie k organizovaniu, to znamená k procesu určovania štruktúry radiacej činnosti. Výsledkom tejto činnosti je napríklad podnik.

Väčšina autorov sa zhoduje na dôležitosti takých zásad, ako sú cieľovosť, špecializácia a koordinácia, celistvosť a jedinečnosť, komunikácia, delegovanie. Každá organizácia má: svoj oficiálne stanovený cieľ, je usporiadaná hierarchický, disponuje autoritou, obsahuje sieť komunikácie, ktorá má umožniť jej činnosť, má viac či menej presne vymedzené vzťahy voči prostrediu, v ktorom pôsobí.

V súčasnom **postmodernom** období pokračuje trend rýchleho rastu podielu nevýrobných organizácií vrátane občianskych. Za ich všeobecné znaky sa považujú: inštrumentálnosť, formálnosť, štruktúra, kultúra.

Medzi špecifické úlohy organizácií verejnej správy možno zaradiť: zabezpečovať kontakt s klientom, poskytovať základné informácie, zabezpečovať úkony súvisiace s evidenciou a registráciou údajov, poradenstvo, riešenie problémov, vydávanie rozhodnutí, ukladanie sankcií (kontrolné úrady).

Medzi najznámejšie **typy** organizácií patria: univerzálna, inštitucionálna, štrukturálna a funkčná**.** Medzi najznámejšie **druhy** organizácií sa zaradzujú: byrokratické, adhokratické, nerutinné, alternatívne, formálne a neformálne.

Najčastejšie býva termín byrokracie spojovaný s troma dosť odlišnými okruhmi významu: Politológia rozumie pod byrokraciou **vládu uskutočňovanú cez úrady, cez štátny aparát zložený z menovaných a nie volených členov organizovaný hierarchicky a závislý na legitímnej autorite.** V sociológii a v historických vedách sa do značnej miery pod vplyvom M. Webera rozumie byrokraciou **snaha o racionalizáciu kolektívnych aktivít spočívajúcich vo vytváraní veľkých výrobných a nevýrobných organizácií a právnych systémom, ktoré sú riadené pomocou alternatívnych** pravidiel. V bežnom užívaní označuje byrokracia **nezrozumiteľný spôsob vybavovania pomerne jednoduchých záležitostí, ktorý komplikuje a znepríjemňuje život občanov.**

Za hlavné znaky byrokracie sa v súčasnosti všeobecne považujú: rozhodovanie podľa všeobecných a neosobných pravidiel, stanovenie pevných kompetencií jednotlivým úradníkom, hierarchická štruktúra rozhodovania, odborne školený personál, zamestnanecký pomer. Ak sú existujúce pravidlá nepostačujúce na riešenie vzniknutej situácie, prijímajú sa nové, podľa ktorých sa riadi a rozhoduje, čím vzniká **bludný kruh**.

Nedostatky byrokracie: dehumanizácia- odľudštenie, nadbytočnosť byrokracie, byrokratický ritualizmus - samoúčelné dodržiavanie predpisov, nekompetentnosť obsadzovania pozície, inercia byrokracie - tendencia pretrvávať v nezmenenej podobe aj po zmenách sociálneho prostredia.

Alternatívy k byrokracii: iný charakter moci, iná povaha pravidiel, neformálna sociálna kontrola, sociálne vzťahy, rekrutácia členov a ich kariéra, iný spôsob motivácie, iné sociálne rozvrstvenie, iná horizontálna diferenciácia.

PRAKTICKÝ PRÍKLAD

Vybavenie sociálneho štipendia – opis skúsenosti študenta.

S vybavením sociálneho štipendia je veľa práce a problémov. Je potrebné predložiť veľké množstvo dokumentov, potvrdení, rôznych čestných prehlásení a iných dokumentov. Študent si na ich vybavenie musí rezervovať veľa času, ktorý strávi na úradoch, ktoré tieto dokumenty vydávajú. Na mnohých úradoch to nie je záležitosť päť minútovej návštevy. Veľa krát sa stalo, že študent musel čakať aj tri až štyri dni, kým mu požadovaný dokument vydali. Ale to nebolo najhoršie. Jednotlivé úrady (daňový, Sociálna poisťovňa, zdravotná poisťovňa, ...) sídlia v rôznych častiach mesta a úradné hodiny sú skoro na každom úrade rovnaké, často krát sa stalo, že študent nestihol „pribehnúť“ na konkrétny úrad včas. Je potrebné byť dobre

zorientovaný, ktorý úrad vydáva konkrétne potvrdenie a kedy sú stránkové dni, aby sa zbytočne neplytvalo časom. V nasledujúcom texte sú uvedené niektoré doklady, ktoré musí študent – žiadateľ o sociálne štipendium predložiť. Doklady, ktoré podľa súčasnej platnej legislatívy predkladajú všetci žiadatelia o sociálne štipendium:

- potvrdenie príslušného daňového úradu o podaní resp. nepodaní daňového priznania za predchádzajúci rok,
- potvrdenie o vzdialenosti medzi miestom trvalého pobytu a miestom štúdia (napr. cestovný lístok, výpis zo stránky SAD, ŽSR),
- aktuálne (v mesiaci podania žiadosti) potvrdenie o rodinných prídavkoch na všetky nezaopatrené deti v domácnosti,
- čestné vyhlásenie týkajúce sa prípadného predchádzajúce štúdia na vysokej škole,
- kópiu dokladu totožnosti (občiansky preukaz, pas).

Doklady, ktoré predloží každý študent, ktorí žije v spoločnej domácnosti s rodičmi:

- ročné zúčtovanie preddavkov na daň z príjmov fyzickej osoby za predchádzajúci rok od zamestnávateľa,
- potvrdenie o náhrade mzdy od zamestnávateľa za predchádzajúci rok, resp. potvrdenie o tom, že žiadnu náhradu mzdy nepoberal,
- ak mal rodič viacerých zamestnávateľov, doloží potvrdenie o náhrade mzdy za každého z nich,
- potvrdenie zo Sociálnej poisťovne o vyplatených nemocenských dávkach za predchádzajúci rok, resp. potvrdenie, že žiadne dávky nepoberal,
- čestné vyhlásenie, že v predchádzajúcom roku nepoberal sociálne dávky a štátne sociálne dávky, dôchodky a náhrady poskytované podľa osobitných predpisov.

Úlohy

1. Analyzujte, či ide o prejav byrokracie.
2. Identifikujte prvky byrokratického vybavovania sociálneho štipendia.
3. Analyzujte, ktoré z dokladov sú podľa vás zbytočne a zdôvodnite prečo.
4. Navrhnite alternatívy k súčasnému systému vybavovania sociálneho štipendia.

LITERATÚRA

BOLFÍKOVÁ, E. (2009): *Teórie správy a byrokracie*. Košice: UPJŠ v Košiciach. ISBN 80-7097-633-2

DOWNS, A. (1957): *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper and Row.

KELLER J. 2001): *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 80-85850-15-X

MERTON, R. (2000): Byrokratická struktura a osobnost. In: *Studie ze sociologické teórie*. Praha: Sociologické nakladatelství.

ROTHSCHILD-WHITT, J. (1979): The Collectivist Organization: An Alternative to Rational – Bureaucratic Models. In. *ASR*, 44/1979 s. 509 – 527.

SENGE, P. M. (2007): *Páta disciplína. Teórie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-1.

MAJTÁN, M. a kol. (2003): *Manažment*. Bratislava: Sprint.

MESÁROŠ, M. (2001): *Účinné organizovanie, riadenie a manažérske vedenie*. Košice: FŠI ŽU-DP.

NOVOTNÁ, E. (2008): *Sociologie organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2428-7.

TEJ, J. (2011): *Správa a manažment*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove. ISBN 978-80-555-0476-6. Dostupné na: http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Tej2.

URBAN, J. (2004): T*vorba a rozvoj organizačních systému*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-105-4.

WEBER, M. (1925): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen.

3 PRÁCA A JEJ ROLA V ŽIVOTE ČLOVEKA

Edukačné ciele

- Definovať prácu z pohľadu ekonómov, sociológov a psychológov.
- Vymedziť charakteristiky platenej práce podľa Giddensa.
- Rozumieť dôvodom, kvôli ktorým ľudia pracujú.
- Vysvetliť pojem vzťah k práci.
- Charakterizovať ľudský kapitál ako zložku intelektuálneho kapitálu organizácie.

3.1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE OBLASŤ PRÁCE

Práca je komplexná ľudská činnosť. Človek prácou pretvára prostredie, vytvára nové hodnoty, rozvíja interpersonálne vzťahy, uspokojuje potreby svoje aj iných, determinuje vlastný vývoj a pod.

Práca je kategória ekonomická, sociologická i psychologická. Každá veda vymedzuje prácu podľa vlastného zamerania štúdia. Podľa ekonomickej teórie je práca „činnosť človeka vykonávaná za odmenu. Súhrn intelektuálnych a manuálnych činností človeka pri výrobe ekonomických statkov a služieb“ (Echaudemaison, 1995, s. 245). Práca je vnímaná ako výrobný faktor, resp. zdroj (vstup) transformačného procesu, po ktorom sa organizácia dopytuje na trhu práce. Takže práca je predmetom kúpy a predaja (resp. prenájmu). Práca je odmeňovaná formou mzdy (platu) podľa svojho prínosu (úžitku) pre organizáciu. Hodnoty vytvorené prácou vytvárajú ekonomickú, kultúrnu a morálnu úroveň spoločnosti a určujú životnú úroveň jej členov.

Teória sociológie vymedzuje prácu ako „uvedomelú a cieľavedomú činnosť človeka, v ktorej priebehu dochádza k pretváraniu predmetov prírody, resp. výsledkov predchádzajúcej pracovnej činnosti tak, aby mohli slúžiť k uspokojovaniu jeho potrieb“ (Nový, Surynek, 2006, s. 205). Sociológia svoj záujem o prácu zdôvodňuje viacerými sociálnymi aspektmi a súvislosťami. Práca sa uskutočňuje v určitom spoločenskom prostredí, do ktorého ľudia vstupujú prostredníctvom rôznych sociálnych skupín a vzájomne spolupracujú. Prostredníctvom práce si ľudia uspokojujú potreby biologické i sociálne (potreby sociálnej interakcie, potreby uznania, atď., tiež potreby sebarealizácie). Práca má podiel na formovaní postavenia človeka v spoločnosti a sám človek je v podstate spoločenským produktom. Práca

predstavuje spoločenskú hodnotu, jej význam spoločnosť determinuje, čím ovplyvňuje postoje a správanie svojich členov. (Nový, Surynek, 2006)

Podľa psychológie je „nositeľom práce vždy konkrétny jedinec, ktorý v rámci svojej pracovnej činnosti pôsobí plánovite – v súlade so svojimi zámermi – na pracovné predmety a pretvára ich. ... Pri plnení pracovných úloh musí človek svoju činnosť plánovať, vynakladať fyzickú a psychickú energiu a uplatňovať najrôznejšie vedomosti, schopnosti a skúsenosti, ktoré si v priebehu života osvojil, súčasne však aj kontrolovať, či je plánovaná úloha primerane plnená. V tomto procese má rozhodujúcu úlohu ľudská psychika“ (Pauknerová, 2006, s. 152).

Práca ako pojem má viacero významov, ktoré obsahovo vymedzil Jurovský (1980):

- práca ako robenie, ako pracovná úloha, konkrétna pracovná činnosť, ktorú človek robí na urobenie niečoho,
- práca ako zamestnanie, pracovno-právny pomer, ako určené pracovné zaradenie v danej organizácii,
- práca ako povolanie, profesia, na ktorú sa človek pripravoval v priebehu vzdelávacieho procesu,
- práca ako výsledok pracovnej činnosti, ako výrobok, služba, dielo (napr. v spojení ako dobrá, kvalitná, vzácna a pod.).

Marginália. Podľa manažmentu ľudských zdrojov je pojem práca používaný aj v zmysle pracovného miesta, ktoré tvorí organizácia na dosiahnutie vymedzeného účelu a vymedzuje miesto jedinca v organizácii. Spravidla existuje viacero držiteľov pracovného miesta.

3.2 PROBLEMATIKA PRÁCE Z POHĽADU PRACOVNÍKA

Práca nie je ľudským motívom. Napriek tomu človek pracuje a prácu (zamestnanie) považuje za dôležitú. Podľa Freuda (1963, in Mareš 1994, s. 56) je „práca puto, ktoré nás viaže k realite“. Kollárik (1986) charakterizuje prácu ako dôležitú podmienku celkovej životnej spokojnosti a adekvátneho začlenenia sa do spoločnosti. Vtípil (1987) uvádza, že práca je najvýznamnejšia ľudská činnosť, zdroj historickej aktivity človeka, proces spôsobu ľudskej existencie, proces interakcie človeka a prírody.

Giddens (1989, in Mareš 1994, s. 58) uvádza šesť **charakteristík platenej práce**, ktoré majú pre život človeka kľúčový význam:

- peniaze – mzda (plat) je hlavným zdrojom uspokojovania potrieb a určuje i to, aké potreby človek vôbec má,
- úroveň činnosti – zamestnanie je základňou pre získavanie a zdokonaľovanie schopností a zručností človeka, dokonca i vtedy, keď ide o prácu rutinnú,
- rozmanitosť žitia – zamestnanie predstavuje prostredie kontrastujúce s domácim prostredím,
- štruktúra času – organizovanie času podľa režimu práce, resp. zmysluplné usporiadanie každodenných činností človeka,
- sociálny kontakt – pracovné prostredie vytvára priestor pre interpersonálne vzťahy, vznik a udržiavanie priateľstiev a príležitosť participovať na širších aktivitách s ostatnými ľuďmi,
- osobná identita – zamestnanie ponúka stabilnú sociálnu identitu.

Prečo ľudia pracujú? To je výskumná otázka viacerých štúdií. Zistenia ukázali, že „dobrý plat“ je rozhodujúci v tých prípadoch, keď zabezpečuje len existenčné minimum zamestnanca a jeho rodiny. Väčšina ľudí chce svojou prácou získať ale aj spoločenské uznanie, postavenie, možnosť odborného a spoločenského rastu a pod. Tieto túžby sú často významnejšie ako dobrý plat. (Matoušek, Růžička, 1965) Že plat nie je rozhodujúcim motívom, preukázal už Herzberg (1959) svojou duálnou faktorovou teóriou (in Fuchsová, Kravčáková, 2004), podľa ktorej je základná odmena podnetom z vonkajšieho prostredia, a teda je dissatisfaktorom. Tampoe v roku 1993 identifikoval hlavné pracovné motívy u vzdelaných pracovníkov (in Armstrong, 2002, s. 297). Ide o potrebu osobného rastu, autonómiu pri výkone práce, dosiahnutie pocitu úspechu a spokojnosti s prácou, ktorá je významná pre organizáciu a peňažnú odmenu. Umiestnenie platu (mzdy) medzi pracovnými motívmi ovplyvňuje viacero faktorov, v každom prípade ale ide o špecifický motív práce.

Pracovná činnosť je teda činnosťou motivovanou a je potrebné zdôrazniť, že aj pracovné motívy vychádzajú z neuspokojených potrieb a hromadia napätie, pričom jeho nedostatočná redukcia má pre každú organizáciu negatívne dôsledky – zamestnanec je nemotivovaný, prípadne je demotivovaný a nevie prečo, resp. nemá dôvod konať v záujme organizácie.

V tejto súvislosti Nakonečný (1992, s. 127) uvádza, že aj napriek „interindividuálnej variabilite pracovných motívov, možno nájsť motívy spoločné, hlavne pre určité sociálne

skupiny ľudí a možno im priradiť aj určitú frekvenciu a intenzitu výskytu“. Za špecifické motívy práce sú považované *vykonávaná práca, finančná odmena, štýl vedenia a sociálne motívy.*

Motív je „psychologickou príčinou činnosti, určujúci smer činnosti, jej intenzitu a perzistenciu (vytrvalosť)“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 35). Činnosťou, tzn. aj pracovnou činnosťou si človek saturuje potreby. Podľa Jahodovej (1979, in Buchtová, 2002) si človek prostredníctvom práce uspokojuje päť základných potrieb. Práca vytvára pre zamestnaného človeka reálnu štruktúru času, znamená príležitosť vytvárať a udržiavať interpersonálne vzťahy a zdieľať sociálne skúsenosti, umožňuje jedincovi podieľať sa na dosahovaní vyšších cieľov, definuje jeho osobný status a osobnú identitu, vynucuje si radu aktivít, ku ktorým človek bez zamestnania nie je motivovaný. Práca uspokojuje aj ďalšie potreby, napr. biologická potreba dýchania je kvalitne uspokojovaná prácou, ktorú človek vykonáva na čerstvom vzduchu. Potreba sebauplatnenia je uspokojovaná prácou, ktorá je subjektívne vnímaná pracovníkom ako užitočná, dôležitá, pri ktorej človek môže uplatniť svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti, pri ktorej nedochádza k dekvalifikácii. Potrebu istoty napĺňa práca vykonávaná pre organizáciu, ktorá má na trhu stabilné postavenie, je konkurencieschopná, má jasne formulovanú stratégiu, t. j. ktorej človek verí. Potreba uznania je uspokojovaná dnes tak často spomínanou spätnou väzbou. Pre človeka je veľmi dôležitá aj potreba slobody, ktorá je uspokojovaná samostatnou, nezávislou, autonómnou činnosťou pre organizáciu.

Potreby človeka sú nekonečné, čo môže byť príležitosťou, ale aj hrozbou pre zamestnávateľa, pretože snaha o ich uspokojovanie je premenlivá, dynamická a hierarchická. Miera saturácie potrieb človeka následne ovplyvňuje jeho vzťah k práci.

Vzťah k práci je dnes často používaný pojem, pričom jeho význam je široký. Nachádzame ho vo významoch vzťah k ľuďom na pracovisku, vzťah ku klientom, romantické vzťahy na pracovisku, vzťah k organizácii vytváraný a udržiavaný organizačnou kultúrou a pod. Vzťah k práci nie je problematika nová, v našich podmienkach sa jej intenzívne venoval Rosina (1968), ktorý vymedzuje štyri hlavné formy vzťahu k práci. Ide o vzťah k práci ako takej, ktorý vytvára spoločnosť (komunita). V rozličných spoločnostiach má práca rozličnú hodnotu. Ďalej je to vzťah k práci v zmysle povolania a zamestnania, na ktoré sa pripravuje (voľba povolania) a ktoré si človek vyberá. Autor vymedzuje aj vzťah k aktuálne vykonávanej práci, ktorý charakterizuje ako chuť, resp. nechuť do práce. A ešte vzťah ku skôr

vykonávanej práci utváraný dodatočne na základe spomienok. Spravidla je pozitívny, pretože človek má tendenciu skôr zabúdať na nepríjemné zážitky.

Vzťah k práci sa tvorí dlhodobo, aj prostredníctvom toho, čo človek do práce dáva, ovplyvňuje ho tiež prostredie a výchova. Vzťah k práci môže byť kladný a záporný. Podľa Rosinu (1968) hlavné prejavy kladného vzťahu k práci sú: morálna zodpovednosť za vykonávanie práce (adekvátne, očakávané plnenie povinností), kladný citový vzťah k práci, ktorý sa prejavuje spokojnosťou, dobrou náladou, radosťou z práce a pracovným nasadením. Ďalším prejavom kladného vzťahu k práci je disciplinovať (dodržiavanie pravidiel, pokynov, noriem), iniciatívnosť, ktorá sa prezentuje pracovnou ochotou, vynaliezavosťou, podnikavosťou a tvorivosťou. Kladný vzťah k práci sa prejavuje aj veľkou aktivitou pracovníka a dobrou kvalitou práce. Autor vymedzuje aj negatívny vzťah k práci, ktorý sa prejavuje morálnou nezodpovednosťou za vykonanú prácu (ľahostajnosť), záporným citovým vzťahom k práci (nespokojnosť, sklamanie), nedisciplinovanosť, nedostatkom iniciatívnosti (vyhýbanie sa práci), malou aktivitou (pasívnosť, lenivosť, nevyužívanie fondu pracovného času), zlou kvalitou práce (nepodarkovosť, chybovosť, nehospodárnosť).

Vzťah k práci ovplyvňuje aj pracovná záťaž „súvisiaca s nárokmi na vykonávateľa určitej profesie. V podstate ide o súhrn požiadaviek na pracovníka, plynúcich z interakcie s pracovným prostredím. Objektívne faktory pracovného prostredia môžu za určitých okolností pôsobiť ako stresory, pričom môže ísť o sťažené, resp. neobvyklé pracovné podmienky, časový tlak, tlak nevyhnutného rizika, tlak predpokladaných dôsledkov z chýb v rozhodovaní alebo vo výkonoch, tlak z nedostatku informácií potrebných pre riešenie problémov, tlak zodpovednosti v širokom slova zmysle, nezdravé sociálne vzťahy na pracovisku“ (Paulík, 1995, s. 44). Nadmerná pracovná záťaž negatívne ovplyvňuje zdravie pracovníka, ohrozuje ľudské hodnoty, profesionálne deformuje pracovníka.

V súčasnej spoločnosti má práca mimoriadne dôležité postavenie v rebríčku hodnôt. Väčšinu nášho času venujeme práci a ona je zdrojom definovania seba samého prostredníctvom svojich rolí v zamestnaní a je aj základom posudzovania iných podľa pracovnej činnosti a s ňou spojeným postavením. Práca je vždy kultúrne podmienená, technicky, ekonomicky i sociálne organizovaná a osobne prežívaná. „Ľudia bez zamestnania sa cítia byť na okraji spoločnosti, vyradení, nepotrební. Práca je chápaná v našej spoločnosti ako prostriedok sebauplatnenia, sebapresadenia, dosiahnutia životných cieľov, úspechu. Strata práce je potom pociťovaná ako silná stigmatizácia“ (Kachlík, Buchtová, 2001, s. 218).

3.3 ĽUDSKÝ KAPITÁL V ORGANIZÁCII

„Organizáciu vytvárajú ľudia, fungovanie organizácie zabezpečujú ľudia a výsledky činnosti organizácie slúžia na uspokojenie potrieb ľudí“ (Rudy, Piškanin, 2002, s. 6). Pre organizáciu je práca zdrojom, jej nositeľom je človek, ľudia – ľudské zdroje, ktoré determinujú transformačný proces a vytvárajú hodnoty. Ľudské zdroje sú pri dosahovaní úspešnosti organizácie závažné z toho hľadiska, že mentálne ovplyvňujú konečný efekt podnikania. Významom ľudských zdrojov pre organizáciu sa zaoberá teória intelektuálneho kapitálu.

Intelektuálny kapitál je definovaný ako „kombinácia ľudského kapitálu, štrukturálneho kapitálu a kapitálu vzťahov“ (Dvořáková, 2007, s. 376). Ľudský kapitál je najdôležitejšou zložkou intelektuálneho kapitálu organizácie (know-how pracovníka). Jeho zhmotnenie do podoby organizačných predpisov, postupov, systémov, atď. predstavuje štrukturálny kapitál (organizačný kapitál). Hodnota obidvoch zložiek intelektuálneho kapitálu sa tvorí, rozširuje a obohacuje pod vplyvom vzťahov, ktoré existujú a fungujú vo vnútri organizácie a medzi organizáciou a externým prostredím.

Pojem ľudský kapitál (human capital) ako prvý použil v roku 1961 T. W. Schultz v článku Investment in Human Capital. Od tej doby bolo formulovaných viacero definícií tohto pojmu. Johnson (1996) definuje ľudský kapitál ako „praktické vedomosti, získané zručnosti a naučené schopnosti jedinca, ktoré zvyšujú jeho potenciálnu produktivitu a umožňujú mu tak získať príjem výmenou za prácu“. Podľa OECD (1998) ľudský kapitál tvoria „vedomosti, zručnosti, schopnosti a ďalšie charakteristiky jedinca, ktoré sú relevantné pre ekonomickú aktivitu“. Bontis pod pojmom ľudský kapitál rozumie „ľudský faktor v organizácii; je to kombinácia inteligencie, schopností a skúseností, ktoré dávajú organizácii jej zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné učiť sa, zmien, inovácií a kreatívneho úsilia, čo – ak je adekvátne motivované – zabezpečí dlhodobé prežitie organizácie“ (in Armstrong, 2002, s. 72).

Becker rozdelil ľudský kapitál na „špecifický, využiteľný len v danej organizácii a na všeobecný ľudský kapitál, ktorý je možné využiť vo viacerých typoch zamestnania“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 24).

Ľudský kapitál tvorí školské vzdelanie (takto ho vnímajú autori zaoberajúci sa vzťahom ľudského kapitálu a ekonomického rastu, napr. Gundlach, 1995), ďalej praktické skúsenosti a ďalšie profesijné vzdelávanie, v tomto kontexte charakterizované ako celoživotné vzdelávanie. Z uvedeného vyplýva, že ľudský kapitál nie je stály (vedomosti zastarávajú),

preto je nutná jeho reprodukcia a rozvoj. „Klasickí ekonómovia uvádzajú, že zdokonaľovanie vzdelania, znižovanie negramotnosti a poskytovanie prípravy pracovníkov patrí do projektov urýchľovania ekonomického rozvoja na celom svete“ (Mužík, 2000, s. 9).

Dobeš (2001) uvádza charakteristiky ľudského kapitálu. Ľudský kapitál je do istej miery komplementárny s technológiou, ktorá poskytuje možnosť jeho využitia. Ľudský kapitál nie je prenositeľný (nositeľom je človek), je ťažko skladovateľný (súvisí so životnosťou jedinca), nie je univerzálne zameniteľný za iné statky, alebo iný ľudský kapitál. Návratnosť do ľudského kapitálu je spravidla dlhodobá. Ľudský kapitál je ťažko merateľný.

Investície do ľudského kapitálu sú relatívne vysoké a tak investora (jednotlivca, organizáciu i spoločnosť) zaujíma návratnosť týchto investícií. Existuje viacero postupov pokúšajúcich sa merať hodnotu ľudského kapitálu, no jednotný a preukázateľný postup doteraz nebol prijatý. „Bez merania ľudského kapitálu si však organizácie nemusia dostatočne uvedomovať svoj potenciál ani fakt, či do rozvoja svojich zamestnancov investovali efektívne alebo nie. Problémom často býva kvantifikácia vedomostí, schopností, zručností a pod.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 25). Dvořáková (2007) uvádza, že možnou metódou merania intelektuálneho kapitálu je Balanced Scorecard, model Intangible Assets Monitor, ktorý sleduje a oceňuje nehmotné aktíva, a to externé štruktúry (vzťahy so zákazníkmi a dodávateľmi, ochranné známky, image), ďalej interné štruktúry (patenty, modely, systémy) a individuálne kompetentnosti (poznatky, schopnosti, zručnosti).

Investície do ľudského kapitálu sa často analyzujú prostredníctvom investícií do vzdelávania, pričom toto posudzovanie je porovnateľné s postupmi zisťujúcimi návratnosť investícií do hmotného kapitálu. Investície do vzdelania prinášajú podľa Lucasa interné a externé efekty. „Interné efekty vznikajú, keď uvedené investície prispievajú k zvyšovaniu odborných a profesionálnych schopností ľudí a zabezpečujú tak rast produktivity zamestnancov. K externým efektom dochádza keď zvyšovaním schopností, zručností a vedomostí človeka sa zvyšuje tiež produktivita iných zamestnancov“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 27).

Stýblo (1999) uvádza ukazovatele merania ľudského kapitálu a spôsoby ich zisťovania: fluktuácia manažérov a špecialistov na kľúčových pozíciách (percento manažérov a špecialistov na kľúčových pozíciách, ktorých organizácia v danom období udržala oproti minulému obdobiu), schopnosť byť atraktívny pre talentovaných a schopných kandidátov (percento najlepších manažérov, špecialistov a absolventov, ktorí boli kontaktovaní a rozhodli sa prijať ponuku danej organizácie), náklady na výmenu kľúčových manažérov a špecialistov (priemerné náklady na prijatie a výcvik kandidátov na kľúčové miesta v organizácii), doba

potrebná na výmenu kľúčových manažérov a špecialistov (priemerná doba potrebná k nájdeniu vhodných kandidátov a ich plné zapracovanie), stabilizácia a štandardizácia náborových procesov (počet, resp. percento pracovníkov z prvého kvadrantu, ktorých je možné prijať a zapracovať do dvoch mesiacov), spokojnosť kľúčových manažérov a špecialistov (percento kľúčových manažérov a špecialistov spokojných so svojou prácou v organizácii (trendy sledované pomocou dotazníkov), výdavky na vzdelávanie, resp. ich percentuálny podiel na objeme vyplatených miezd, pridanej hodnote na jedného pracovníka, produktivite, absencii a úrazovosti.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Aký význam má pre vás práca?
2. Boli by ste ochotní nepracovať? Prečo?
3. Vymenujte rozdiely v definíciách práce podľa ekonómov, sociológov a psychológov.

LITERATÚRA

ARMSTRONG, M. (2002): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů*. (Nejnovější trendy a postupy.) Praha: Grada. ISBN 80-247-1407-3.

BUCHTOVÁ, B. a kol. (2002): *Nezamestnanosť: psychologický, ekonomický a sociálny problém*. Praha: Grada. ISBN 80-247-9006.

DOBEŠ, M. (2001): *Ľudský kapitál a výkonnosť ekonomiky*. [online] Dizertačná práca. Bratislava: Ekonomická univerzita. [cit. 2009-04-09] Dostupné na internete: http://vysokoskolaci.sk/storage/dizertacna_praca.pdf.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007): *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

ECHAUDEMAISON, C. D. a kol. (1995): *Slovník ekonomie a sociálních věd*. Praha: Ewa Edition. ISBN 80-85764-13-X.

FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. (2004, 2007): *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS. ISBN 80-89018-66-1.

JUROVSKÝ, A. (1980): *Osobnosť človeka pri práci*. Bratislava, Práca.

KACHLÍK, P., BUCHTOVÁ, B. (2001): Vztahy mezi nezaměstnaností a zneužíváním návykových látek. In *Alkoholizmus a drogové závislosti*, 4-5.

KOLLÁRIK, T. (1986): *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.

MATOUŠEK, O., RŮŽIČKA, J. (1965): *Psychologie práce*. Praha: Nakladatelství politické literatury.

MUŽÍK, J. (2000): *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-00-9

NAKONEČNÝ, M. (1992): *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-01-2.

NAKONEČNÝ, M. (1996): *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M. (2005): Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0577-X.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. (2006): *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1705-0.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. (2006): *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.

PAULÍK, K. (1995): *Pracovní zátěž vysokoškolských učitelů*. Ostrava: Repronis, 1995. ISBN 80-7042-423-0.

PORVAZNÍK, J. (1999): *Celostní management. Pilíře kompetence v řízení*. Bratislava: Sprint. ISBN 80-88848-36-9.

ROSINA, J. (1968): *Pracovná motivácia a vzťah k práci*. Bratislava: SPN.

RUDY, J., PIŠKANIN, A. (2002): *Základy manažmentu*. Bratislava: UK v Bratislave. ISBN 80-223-1671-7.

STÝBLO, J. a kol. (1999): *Úspěšné metódy personálního managementu*. Praha: Verlag Dashőfer, 9. aktualizácia. ISBN 80-902247-6-8.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2007): *Efektivní vzělávaní zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7.

VTÍPIL, Z. (1987): *Pracovní chování a jeho motivace*. In Varia psychologica IV. Praha: SPN.

4 NEZAMESTNANOSŤ AKO SOCIÁLNY PROBLÉM, JEJ PRÍČINY A DÔSLEDKY

Edukačné ciele

1. Oboznámiť študentov s nezamestnanosťou ako sociálnym problémom spoločností industriálneho a postindustriálneho typu.
2. Poukázať na príčiny nezamestnanosti vo všeobecnej rovine a v podmienkach Slovenskej republiky.
3. Vymedziť a charakterizovať nezamestnanosť.
4. Oboznámiť študentov s dôsledkami nezamestnanosti na nezamestnaného jednotlivca a jeho najbližšie sociálne okolie.

ÚVOD

Nezamestnanosť je jedným zo sociálnych problémov, ktorý nerezonuje len v slovenskej spoločnosti, ale aj v iných industriálnych a postindustriálnych spoločnostiach prakticky na celom svete. Výrazne vystupuje do popredia najmä v obdobiach hospodárskych kríz, v ktorých zasahuje značné časti obyvateľstva v ekonomicky aktívnom veku. Do značnej miery narúša stabilitu hospodárskeho systému, negatívne dopady má však najmä na jednotlivcov, ktorých sa týka a na ich najbližšie sociálne okolie. Zvlášť sú ňou ohrozené tie skupiny obyvateľstva, ktoré sa nedokážu presadiť na trhu práce v dôsledku niektorej zo skupín sociálnych a individuálnych hendikepov, ktorých sú nositeľmi. Nezamestnanosť vytvára, resp. prehlbuje ich marginalizované postavenie v spoločnosti. Zvlášť u týchto skupín populácie sú nástroje riešenia problému málo účinné. Takýto ľudia sa často stávajú dlhodobo nezamestnanými a sú ohrození celým radom negatívnych javov sprevádzajúcich ich pozíciu nezamestnaného.

Kapitola je zameraná na prezentáciu príčin a dôsledkov nezamestnanosti ako nežiaduceho spoločenského fenoménu.

4.1 NEZAMESTNANOSŤ A NEZAMESTNANÍ

Nezamestnanosť je ekonomickou kategóriou, preto je potrebné vysvetliť ju s využitím ekonomickej teórie. Jedna z teórií vysvetľuje nezamestnanosť prostredníctvom zlyhania trhu práce. Na trh práce vstupujú tri subjekty, a to domácnosti, ktoré tvoria a ovplyvňujú ponuku práce. Ďalším subjektom sú organizácie a štát, ktoré tvoria a ovplyvňujú dopyt po práci.

V priebehu analýzy ponuky práce sa analytici zameriavajú na vysvetlenie rozhodovania a správania sa domácností ak sa zvýši, resp. zníži reálna mzda. Ak sa zvýši reálna mzda, ponuka práce rastie, no len do istého bodu, od ktorého napriek zvyšovaniu reálnej mzdy sa ponuka práce už nezvyšuje. Príčinou tohto paradoxného javu je skutočnosť, že domácnostiam sa dostatočne zvýši životná úroveň a začnú preferovať iné hodnoty, napr. voľný čas, výchovu detí, kultúru. Ekonómia tento jav popisuje ako substitučný a dôchodkový efekt zmeny miezd, pričom substitučný efekt prevláda. Dopyt po práci je určovaný zo strany organizácií, je odvodeným dopytom a závisí od vstupov (zdrojov) transformačného procesu a od dopytu po výsledkoch transformačného procesu. Subjekty na trhu práce (domácnosti a organizácie) sa rozhodujú na základe ceny – v tomto prípade ceny práce (mzda, plat). (Kočišová, Kravčáková, 2011; Kravčáková, 2011)

Problémy zamestnanosti nesúvisia iba s kvantitatívnymi charakteristikami trhu práce, ale aj s kvalitatívnymi aspektmi. Vnímanie práce z hodnotového hľadiska sa však v podmienkach Slovenska mení iba nepatrne a veľmi pomaly. Nové podoby motivácie práce, napr. potreba zamestnanosti kvôli sebarealizácii, uspokojeniu individuálnych ambícii a kvôli harmonickému vývoju ľudskej osobnosti sa stále týkajú iba menšej časti populácie. Pre väčšinu obyvateľstva má práca význam v zmysle získania prostriedkov (príjmu) na uspokojenie iba základných materiálnych potrieb. Práca je preto na Slovensku chápaná prevažne ako nevyhnutná obeť v záujme získania materiálnych statkov a nie ako nástroj sebauplatnenia.

Nezamestnanosť je sociálno-ekonomický jav spojený s existenciou trhu, konkrétne trhu práce. Predstavuje dôsledok a súčasne prejav nerovnováhy na trhu práce, a to medzi ponukou a dopytom po práci. Masová nezamestnanosť je nerovnováhou spôsobenou takou zmenou v dopyte či v ponuke pracovnej sily, ktorá na trhu práce vytvára masovú prevahu na strane jej ponuky. Podľa Mareša (1994) môže k tomu dôjsť:

- znížením dopytu po práci (pri zachovaní jej ponuky, či dokonca pri raste tejto ponuky) či už v dôsledku cyklických kríz alebo v dôsledku technologického pokroku, ktorý vedie k zníženiu potreby živej práce pre produkciu rovnakého rozsahu výroby a služieb;
- zvýšením ponuky na trhu práce (pri zachovaní výšky dopytu po nej, ale dokonca i pri raste tohto dopytu, ak nie je dostatočne rýchly), najmä v dôsledku nových početných výstupov na trhu práce (zvýšená participácia žien, dospievanie silných populačných ročníkov, odstránenie obmedzení vstupu niektorých sociálnych skupín, ako sú napríklad zahraniční pracovníci na trhu práce);
- disproporciou medzi štruktúrou ponuky a dopytu, keď na jednej strane existuje rozsiahla nezamestnanosť a na druhej strane nezanedbateľný počet voľných pracovných miest. To znamená, že nezamestnaní nemajú vlastnosti, ktoré tieto pracovné miesta vyžadujú.

Faktory ovplyvňujúce mieru a dynamiku vývoja nezamestnanosti na Slovensku od začiatku prechodu slovenskej ekonomiky na trhové hospodárstvo až do súčasnosti sú nasledovné:

- hospodárska kríza a útlmové programy v niektorých priemyslových odvetviach,
- nestabilita politického systému,
- nestabilita aparátu štátnej a verejnej správy,
- predchádzajúca a i v súčasnosti pretrvávajúca prezamestnanosť v niektorých odvetviach najmä decíznej sféry,
- priebeh veľkých štrukturálnych zmien v hospodárstve,
- spôsob odštátnenia podnikov,
- nedostatočne rozvinutá štruktúra terciárneho sektora,
- nedostatočná podpora malého a stredného podnikania,
- nedostatok zdrojov pre potreby investičnej výstavby,
- transformácia pôdohospodárskeho sektora,
- vysoká zamestnanosť žien a dôchodcov,
- požiadavkám trhu práce nezodpovedajúca vzdelanostná a kvalifikačná štruktúra absolventov stredných a vysokých škôl,
- regionálne rozdiely v stupni hospodárskeho rozvoja, zamestnanosti a nízka mobilita pracovnej sily,
- deformácie v systéme sociálneho zabezpečenia a aktívnej politiky zamestnanosti.

Tieto faktory ohrozujú kontinuitu vývoja hospodárstva a sociálneho systému spoločnosti:

- v znižovaní prostriedkov do oblastí nevyhnutných pre spoločenský život a zabezpečenie jeho kontinuity,
- zvýšením rizika výskytu sociálno-patologických javov,
- sociálnou izoláciou vyvolanou nezamestnanosťou najviac ohrozených skupín obyvateľstva,
- ohrozením kvality spoločenských vzťahov a hodnotového systému spoločnosti.

Nie každý kto pracuje je zamestnaný, na druhej strane nie každý kto nepracuje je nezamestnaný. Súvisí to s odlíšením práce, predovšetkým práce konanej pre vlastné potešenie, či v rámci domácnosti, od zamestnania. Zamestnanie sa vzťahuje k práci na zmluvnom základe zahrňujúcom i materiálnu odmenu za jej výkon. Toto spresnenie dovoľuje eliminovať z našich úvah o nezamestnanosti domáce práce, vzájomnú výpomoc, dobrovoľnú prácu pre dobročinné účely a ďalšie práce nevykonávané pre ekonomické ciele. Ich strata nemá za následok nezamestnanosť. Tá je teda nie protikladom práce, ale zamestnanosti. Nejde teda o to *nemať prácu*, ale o to *nemať platené zamestnanie* a teda ani nemať príjem zo zamestnania. Podľa Medzinárodného úradu práce (ILO) v Ženeve je definícia nezamestnanosti založená nielen na tom, že osoba schopná práce je z možnosti pracovať v platenom zamestnaní vyradená, ale i na tom, že sa so svojím vyradením neuspokojuje a hľadá nové platené zamestnanie. Hoci len na čiastočný úväzok. (Mareš, 1994)

Príčinou vysokej nezamestnanosti v SR sú predovšetkým štrukturálne problémy trhu práce a celkové problémy ekonomiky. Najväčšie problémy vyplývajú z nasledujúcich skutočností:

- regionálne rozdiely v nezamestnanosti a nízka mobilita pracovnej sily,
- nízko platená práca, nezáujem prijať takúto prácu vďaka súčasnému sociálnemu systému,
- vysoký daňový a odvodový klin, veľký rozdiel medzi nákladmi zamestnávateľa a zamestnanca a čistým príjmom zamestnanca,
- rigidita trhu práce, prejavujúca sa vo veľmi nízkom počte zamestnancov, ktorí pracujú na iný než plný úväzok – neflexibliný trh práce,

- diskriminácia v prístupe na trh práce, novým zákonníkom práce bola odstránená, ale v praxi pretrváva, predsudky zamestnávateľov voči mladým matkám, absolventom škôl a Rómom sú realitou,
- nedostatočná vzdelanosť, nevhodná kvalifikačná štruktúra, podstatná časť ľudského kapitálu nezodpovedá aktuálnym potrebám.

Definícia nezamestnanosti je založená na tom, že osoba schopná práce je vyradená z pracovného pomeru, ktorý jej prináša príjem. So svojím vyradením sa však neuspokojuje, hľadá si nové platené zamestnanie, hoci aj na čiastočný úväzok. Zjednodušene sa dá povedať, že nezamestnaným je ten, kto nie je zamestnaný, ale aktívne si prácu hľadá alebo čaká, kým sa bude môcť do práce vrátiť.

Podľa Medzinárodnej organizácie práce je nezamestnaným osoba, ktorá nemá platenú prácu, hľadá si zamestnanie a je schopná v krátkom čase nastúpiť do zamestnania. Podľa metodiky tejto organizácie sa za nezamestnaného považuje osoba, ktorá je staršia ako 15 rokov, aktívne si hľadá prácu, je pripravená k nástupu do práce do 199 dní.

Ďalšia vybraná definícia je zameraná sociologicky a uvádza ju Sociologický slovník ako „stav, keď ľudia chcú pracovať a hľadajú si prácu, ktorá je pre nich bežne zdrojom obživy, nemôžu žiadnu primeranú a platenú prácu získať. Nezamestnanosť vzniká poklesom potreby pracovných síl. Príčinami môžu byť ekonomické ťažkosti podniku, celého odvetvia alebo národnej ekonomiky, zmenšený dopyt po danej kvalifikácii“ (Jandourek, 2007, 171).

Podľa Medzinárodnej organizácie práce (ILO) je nezamestnaným osoba, ktorá nemá platenú prácu, hľadá si zamestnanie a je schopná v krátkom čase nastúpiť do zamestnania. Podľa metodiky tejto organizácie sa za nezamestnaného považuje osoba, ktorá:

- je staršia ako 15 rokov,
- aktívne si hľadá prácu,
- je pripravená k nástupu do práce do 199 dní.

Nezamestnaným občanom hľadajúcim zamestnanie podľa zákona NR SR č. 387/1996 Z. z. o zamestnanosti je občan, ktorý:

- nie je zamestnancom, s výnimkou obvinených vo výkone väzby a odsúdených vo výkone trestu odňatia slobody, ak sú zaradení do práce,
- neprevádzkuje, ani nevykonáva samostatnú zárobkovú činnosť, ani činnosť spolupracujúcej osoby,
- nevykonáva zárobkovú činnosť v cudzine,

- nie je spoločníkom spoločnosti s ručením obmedzením, komandistom komanditnej spoločnosti a ani členom družstva,
- nemá pravidelný príjem z inej činnosti a osobne sa na územnom orgáne práce uchádza na základe písomnej žiadosti o sprostredkovanie vhodného zamestnania.

Základnými kritériami, podľa ktorých posudzujeme nezamestnanosť sú miera nezamestnanosti a politika nezamestnanosti. Miera nezamestnanosti udáva jej veľkosť a rozsah, ako i dobu trvania nezamestnanosti. Vypovedá o hĺbke a závažnosti problému nezamestnanosti. Miera nezamestnanosti sa podľa štatistiky ILO počíta ako „... pomer počtu nezamestnaných evidovaných úradmi práce k disponibilným pracovným silám, ku ktorým patria zamestnaní vrátane žien na materskej a ďalšej materskej dovolenke a nezamestnaní evidovaní na úradoch práce“ (Rievajová, 1996, s. 4).

Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny SR, od decembra 1997 v súlade so zákonom NR SR č. 387/1996 Z. z. o zamestnanosti v znení neskorších predpisov stanovilo metodiku vykazovania miery nezamestnanosti na disponibilný počet nezamestnaných. Disponibilný počet nezamestnaných je tvorený rozdielom evidovaných nezamestnaných a tých evidovaných nezamestnaných, ktorí bezprostredne nemôžu nastúpiť do zamestnania (rekvalifikácia, pracovná rehabilitácia zabezpečovaná ÚPSVR, pracovná neschopnosť, poberanie peňažnej pomoci v materstve).

Počet ekonomicky aktívnych obyvateľov je tvorený súčtom zamestnaných a nezamestnaných, ktorý je vypočítaný MPSVaR SR po dohode so Štatistickým úradom SR. Problémom pri meraní nezamestnanosti je prehľad o nezamestnaných osobách, ktoré sú bez práce, ale nie sú v evidencii ÚPSVaR. Existujúce analýzy nezamestnanosti preto upozorňujú, že registrovaná miera nezamestnanosti je z tohto dôvodu nižšia ako skutočná nezamestnanosť. Predpokladá sa však, že rozdiely nie sú vysoké, pretože je v záujme nezamestnaných evidovať sa na ÚPSVaR najmä z ekonomických dôvodov.

„Nezamestnanosť má svoje kvantitatívne (vyjadrená absolútnym číslom, počtom nezamestnaných alebo mierou nezamestnanosti) a kvalitatívne (štruktúra nezamestnaných) charakteristiky. Pri porovnávaní nezamestnanosti medzi jednotlivými krajinami sa používa miera nezamestnanosti vyjadrená v percentách. Miera nezamestnanosti vyjadruje pomer nezamestnaných k ekonomicky aktívnemu obyvateľstvu, ktoré je súčtom zamestnaných a nezamestnaných" (Kollár, Mesežnikov, Bútora, 2006, s. 552).

Miera nezamestnanosti vyjadrená štandardným vzorcom:

$$u = \frac{U}{L+U} \times 100$$

u - miera nezamestnanosti v %
U - počet nezamestnaných
L+U - súčet zamestnaných (L) a nezamestnaných (U)

Nezamestnanosť, pokiaľ sa nestáva masovou, nie je považovaná za vážny ekonomický, ani sociálny problém. Vysoká miera nezamestnanosti však prináša pre spoločnosť problémy rôzneho charakteru. Podľa Mareša (1994) ide o problémy:

- finančného charakteru (náklady na nevyhnutnú podporu vzrastajúceho počtu osôb bez príjmu zo zamestnania),
- organizačného charakteru (potreba rozsiahleho aparátu služieb zamestnanosti),
- politického charakteru (ohrozenie sociálneho zmieru).

K uvedeným problémom možno dodať ešte aj ťažké sociálne dôsledky (vysoký podiel ľudí žijúcich pod hranicou chudoby, morálne ujmy) i negatívne následky na budúci hospodársky rast (Rievajová, Stanek, Krausová, 1997).

Na Slovensku, podobne ako v ostatných vyspelých ekonomikách sa stretávame s obdobnými typmi nezamestnanosti a nezamestnanosťou najviac ohrozenými sociálnymi skupinami, hoci ich relácie majú svoje slovenské špecifiká. V Slovenskej republike sa podľa Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov sa za uchádzača o zamestnanie považuje taký občan, ktorý môže pracovať, chce pracovať a hľadá si zamestnanie a je vedený v evidencii uchádzačov o zamestnanie úradu a ktorý:

- nie je zamestnancom,
- neprevádzkuje, ani nevykonáva samostatnú zárobkovú činnosť,
- nevykonáva zárobkovú činnosť v členskom štáte Európskej únie alebo v cudzine,
- vykonáva zárobkovú činnosť v rozsahu najviac 64 hodín mesačne.

4.2 NEZAMESTNANOSŤ AKO SOCIÁLNY PROBLÉM

Vo Všeobecnej deklarácii ľudských práv Organizácie spojených národov z 01. 12. 1948, článok 23, ods. 1. sa uvádza, že „každý človek má právo na prácu, slobodnú voľbu

povolania, primerané a uspokojivé pracovné podmienky, ako aj na ochranu proti nezamestnanosti.“

Nezamestnanosť je problémom skoro na celom svete. Je to problém sociálny, problém ekonomický, ale predovšetkým problém ľudský. Nezamestnanosť na Slovenku patrí k faktorom, ktoré traumatizujú značnú časť spoločnosti. U nás má hlboké korene v minulosti vytvorenej nevhodnej štruktúre hospodárstva, nadmernej sociálnej prezamestnanosti a v dosahovanej výkonnosti zamestnancov.

Nezamestnanosť však nie je len ekonomickým, ale aj sociálno-psychologickým existenčným problémom. Stratou práce človek stráca časť svojej identity, začne pochybovať o sebe, svojich schopnostiach, o zmysle svojho bytia. Nič na tom často nezmení, čo je v našich podmienkach skôr výnimočný jav, ani dobré sociálne zabezpečenie. Dôsledky nezamestnanosti, najmä dlhodobej, sú po stránke celospoločenskej, ale i osobnostnej veľmi zlé. Prognózy ohľadom klesania niektorých druhov nezamestnanosti nie sú priaznivé ani v rozvinutých krajinách a sú skôr pochmúrne. Ani najmodernejšie hospodárske a sociálne systémy nenašli zatiaľ účinný liek najmä proti dlhodobej nezamestnanosti,

Téma nezamestnanosti sa stále pre mnohých ľudí stáva nevítanou skutočnosťou. Postihuje všetky oblasti ich života, mení osobnosť nezamestnaného, jeho sociálny status, ovplyvňuje medziľudské vzťahy. Samotný fakt straty zamestnania predstavuje dôležitú životnú udalosť, zmenu v doterajšom spôsobe života. Človek musí zmeniť svoje návyky, musí *vybočiť zo zabehaných koľají*. Vymeniť istotu známeho životného rytmu za neistotu nezamestnanosti. Pre väčšinu ľudí strata zamestnania znamená nepríjemný otras, ovplyvňuje aj ich ďalšiu motiváciu pre hľadanie nového zamestnania. Je zrejmé, že nedobrovoľný odchod z práce spôsobuje negatívne emócie, pocity smútku a znižuje sebavedomie jedinca. Pod vplyvom psychického šoku človek nie je schopný objektívne vnímať svoje ďalšie možnosti a svoju budúcnosť vidí prevažne pochmúrne. Apatiu a nedostatok aktivity pri hľadaní nového pracovného miesta u mnohých nezamestnaných v prvej fáze ich nezamestnanosti, musíme preto chápať vo svetle týchto skutočností a poskytnúť im dostatočnú podporu v ich zložitej situácii.

Pri hľadaní zamestnania sa človek veľmi často stretáva s odmietnutím. Ponúkaných voľných pracovných miest je nepomerne menej ako záujemcov, dopyt vysoko prevyšuje ponuku. Pri uchádzaní sa o pracovné miesto s tým treba rátať. Odmietnutie samozrejme nie je príjemné, pretože znamená neúspech a môže vyvolávať pocity menejcennosti. Nezamestnaný si musí uvedomiť, že skôr ako o odmietnutie jeho osoby, ide o odmietnutie pracovnej sily. Takéto *odosobnenie sa* je dôležité pre zachovanie pozitívneho obrazu o sebe a dostatočného

sebavedomia, ktoré sú spätne nutné pri presadzovaní sa na trhu práce. Nahromadené neúspechy a odmietnutia najmä pri dlhšie trvajúcej nezamestnanosti sa dajú len ťažko racionálne spracovať. Dlhotrvajúca frustrácia negatívne vplýva na sebavedomie jednotlivca. Najmä dlhodobá nezamestnanosť devastujúco pôsobí na psychiku človeka. Niekedy nezamestnanosť vyplaví ďalšie problémy, ktoré boli dovtedy ukryté a v dôsledku zvýšeného napätia sa začnú intenzívnejšie vynárať. Môžu sa prejaviť negatívne vlastnosti a sklony osobnosti, ako aj poruchy v kontakte s inými ľuďmi. Mnohí nezamestnaní upadajú do depresií, pred problémami unikajú do nadmerného pitia alkoholu, patologického hráčstva, prejedania sa alebo iných závislostí. Tieto im však v konečnom dôsledku neprinášajú úľavu a ich situáciu ešte viac komplikujú.

K najohrozenejším kategóriám nezamestnaných v Slovenskej republike patria:

a) **Ľudia s nízkou, resp. so žiadnou kvalifikáciou**.

b) **Mladí ľudia a absolventi škôl**.

c) **Občania so zdravotným postihnutím** – občania so zmenenou práceneschopnosťou, invalidi. Nepriaznivé postavenie týchto ľudí na trhu práce je podmienené zdravotným stavom, ktorý ich znevýhodňuje a to z toho dôvodu, že zamestnávatelia si z bohatej ponuky môžu vyberať zamestnancov, u ktorých je predpoklad dobrého pracovného výkonu, pravidelná dochádzka, atď. Navyše imobilný zamestnanec so zníženou práceschopnosťou potrebuje upravené bezbarierové prostredie, ktoré znamená pre zamestnávateľa len ďalšie *zbytočné* náklady. Zamestnávatelia sú síce povinný zamestnávať 3,2 % ľudí so zníženou práceschopnosťou z celkového počtu jeho zamestnancov, ale pre nich je často výhodnejšie nezamestnať ich a namiesto toho odvádzať povinné odvody úradom práce, sociálnych vecí a rodiny.

d) **Občania v preddôchodkovom veku** - táto kategória ľudí má problém získať nové zamestnanie, pritom rekvalifikácia vzhľadom na ich vek sa javí ako neúčelná. Problémom zo strany zamestnávateľov sa javí i zvýšená chorobnosť u osôb vyššieho veku. Strata zamestnania pre jedinca tesne pred zavŕšením dôchodkového veku často znamená stratu zmyslu života so všetkými jej negatívnymi dopadmi ako sú napr. depresia, problémy v rodine, sociálna izolácia a pod.

e) **Ženy, matky, osamelé matky,** ktoré sa starajú o maloleté deti. Zamestnávatelia skôr uprednostňujú mužov aj v tom prípade, že žena spĺňa kvalifikačné požiadavky. Problémom je aj materská, resp. rodičovská dovolenka.

f) **Rómovia** - v súvislosti s nezamestnanosťou Rómov sa hovorí o fenoméne rómskej nezamestnanosti. Základným problémom rómskej nezamestnanosti je v prvom rade nízka, resp. žiadna kvalifikácia. Pritom dopyt po nekvalifikovanej pracovnej sile sa na trhu práce výrazne znižuje. V tejto súvislosti sa problémom javí mentalita Rómov a predovšetkým akási absencia logiky budúcnosti v ich myslení a výlučná orientácia na prítomnosť, čo im bráni investovať do vzdelania. Motivácia pre získanie vzdelania, ako cesty k slušnému životu je u Rómov brzdená v prostredí, kde je nevzdelanosť normou a vzdelaní ľudia sú vyčleňovaní z ich komunity. V tejto súvislosti treba klásť dôraz na zmenu hodnotového systému rómskej komunity. Treba si uvedomiť aj to, že ani akceptovanie vzdelaného Róma majoritnou spoločnosťou nie je jednoduché. Neochota zamestnávateľov zamestnávať Rómov, tvorí v našej spoločnosti významný fenomén rómskej nezamestnanosti. Táto neochota je podmienená predovšetkým existujúcimi predsudkami, avšak i negatívnymi skúsenosťami zamestnávateľov. Samotní Rómovia sa už dostali do takého stupňa apatie, že v súčasnosti si už prácu ani nehľadajú. Ďalším problémom súvisiacim s rómskou nezamestnanosťou je prispôsobenie a rezignácia rómskej komunity na spôsob života v chudobe, bez práce, s pomocou štátu a hlavne jeho financií. Z istého uhla pohľadu by problém nezamestnanosti Rómov mohol vystupovať ako najpodstatnejší, pretože s ňou tvoria spojené nádoby také javy ako sú chudoba, problémy s bývaním, alkoholizmus a ďalšie závislosti, ale i kriminalita a iné problémy vyskytujúce sa v spolužití s majoritou.

g) **Dlhodobo nezamestnané skupiny osôb.** Dlhodobá nezamestnanosť sa podstatne rozšírila a stala sa ťažko zvládnuteľným sociálnym, ekonomickým a politickým problémom. Čím dlhšie sú ľudia bez zamestnania, tým majú menšiu nádej, že si opäť prácu nájdu. Ak ako nezamestnaný zotrvávajú neúmerne dlhý čas, dochádza u nezamestnaného k štrukturálnym osobnostným zmenám. Tieto majú trvalejšie následky na readaptáciu na pracovné prostredie a dlhodobo nezamestnaný jedinec, bez sociálnej rehabilitácie ťažko nachádza uplatnenie na trhu práce (Kozoň, 1996). Podľa definície ILO možno za dlhodobú nezamestnanosť považovať takú, ktorá trvá 12 a viac mesiacov. Aj nízka miera nezamestnanosti môže byť pre spoločnosť nepriaznivá, ak ide o nezamestnanosť dlhodobú. Od roku 1994 sa prejavuje nový prvok v rámci nej veľmi dlhodobá nezamestnanosť, ktorá trvá viac než štyri roky.

Dlhodobá nezamestnanosť - dôsledky dlhodobej nezamestnanosti sú po stránke národohospodárskej a individuálno-psychologickej najhoršie. Pritom prognózy ohľadom klesania dlhodobej nezamestnanosti nie sú priaznivé, skôr pochmúrne. Ani najmodernejšie hospodárske a sociálne systémy nenašli zatiaľ účinný liek proti dlhodobej nezamestnanosti (Vikartovský, 1997). Nie všetky krajiny sa však pridržiavajú tejto metodiky a prispôsobujú si

ju v závislosti od svojich podmienok. Napríklad Veľká Británia a Rakúsko považujú za dlhodobo nezamestnanú už tú osobu, ktorá je bez práce dlhšie ako 6 mesiacov. Iné krajiny, napr. Švédsko určujú prah dlhodobej nezamestnanosti podľa toho, ktorých skupín nezamestnaného obyvateľstva sa týka. Napr. pre nezamestnaných mladých ľudí je to 4 a viac mesiacov. Druhou skutočnosťou, v ktorej sa prístupy jednotlivých krajín líšia v chápaní dlhodobej nezamestnanosti, je kontinuálnosť v jej trvaní, teda či musí trvať neprerušene alebo ju možno chápať ako dlhodobú aj v prípade jej prerušovanej podoby.

Dlhodobá nezamestnanosť sa nielen značne rozšírila, ale sa stáva i veľmi ťažko riešiteľným sociálno-politickým problémom. Všeobecne povedané: čím dlhšie sú ľudia nezamestnaní, tým majú menšiu nádej nájsť si opäť prácu. Dlhodobá nezamestnanosť všeobecne najviac postihuje:

- nekvalifikovanú pracovnú silu,
- ženy po materskej dovolenke a ženy s malými deťmi,
- osoby s kumulovanými osobnostnými a sociálnymi handicapmi,
- príslušníkov etnických skupín a emigrantov,
- obyvateľov vidieckych oblastí,
- zdravotne postihnutých jedincov,
- starších nezamestnaných, ktorí majú väčšie ťažkosti znovu sa zaradiť do nového zamestnania,
- mladistvých a absolventov škôl.

Počas celého obdobia, odkedy sa u nás začalo hovoriť o dlhodobej nezamestnanosti (koniec roku 1992), sa podstatnejšie jej štruktúra a príčiny nezmenili. Zmenil sa však jej rozsah a predĺžila sa aj dĺžka trvania nezamestnanosti tak na celoslovenskej úrovni, ako aj v jednotlivých regiónoch. Na trhu práce sa vyprofilovalo *tvrdé jadro* nezamestnanosti a osobitne dlhodobej (uchádzači so základným vzdelaním a časť vyučených, Rómovia a pod.). Jednou z príčin je nezáujem zamestnať sa v dôsledku zabezpečeného prísunu sociálnych dávok, čo je pre mnohých dostačujúce na umelé zotrvávanie v nezamestnanosti. Na druhej strane je to však i neochota zamestnávateľov zamestnať človeka, ktorý sa ocitol dlhší čas bez práce. Ako ďalší dôvod nezáujmu o hľadanie si zamestnania dlhodobo nezamestnaných, vystupuje u väčšiny z nich nízka mzda. Cena práce je u nás v porovnaní s krajinami Európy nízka. Primeraná výška podpory v nezamestnanosti sa pohybuje len málo pod minimálnou mzdou, a tak je možné hľadať riešenie i roztvorením diferenciačných nožníc v prospech mzdy, aby sa táto stala dostatočným stimulom aj pre nezamestnaných. Na dĺžku trvania

nezamestnanosti do značnej miery vplýva i nepružnosť na trhu práce, nízka priestorová a profesijná mobilita, resp. neochota k tejto mobilite a prekážky zabraňujúce jej rastu, rozdiely medzi štruktúrou ponuky a dopytu po práci a na strane nezamestnaných väčšinou absencia vedomostí a zručností, ktoré si disponibilné voľné pracovné miesta vyžadujú.

4.3 DÔSLEDKY STRATY ZAMESTNANIA

Nezamestnanosť ako prejav neschopnosti uspokojovať právo na prácu, vyvoláva celý rad nežiaducich účinkov, ktoré v istých fázach zasahujú nezamestnaného občana, ale aj celú spoločnosť. Ako nezamestnanosť poznačí konkrétneho jedinca, závisí od množstva faktorov. Sú nimi: vek, predchádzajúca prax, dĺžka nezamestnanosti, pohlavie, verejná mienka, sociálna práca s nezamestnanými, ale aj aktívna politika riešenia nezamestnanosti.

Reakcia na stratu zamestnania má u každého jedinca individuálny priebeh. Situácia nie je jednoduchá z toho dôvodu, že strata zamestnania pôsobí na človeka stresujúco. Vyžaduje od neho veľké úsilie na prispôsobenie sa daným životným okolnostiam. (Kozoň, 1999) Strata zamestnania, keďže práca je jedným zo základných kameňov duševnej rovnováhy, môže obraz o sebe výrazne zmeniť. K tomu prispievajú viaceré činitele každodenného života. Nazývame ich rizikové faktory vyplývajúce zo straty zamestnania. Každý nezamestnaný sa musí s nimi vyrovnať. (Pružinská, Mižičková, 1999)

Prepustenie zo zamestnania je traumatizujúcim zážitkom spojeným s dlhodobým stresom. Nezamestnaný človek stráca sociálnu rolu, v súvislosti s ňou dochádza k zhoršeniu jeho spoločenskej prestíže, seba hodnotenia a ekonomického znevýhodnenia. Reakcie ne túto záťaž prebiehajú v piatich fázach:

1. **Fáza šoku** - prvou reakciou na stratu zamestnania je šok, neschopnosť uveriť, že by to bolo možné, a nakoniec hanba, že tomu tak skutočne je. Ďalšie pocity nemusia byť negatívne, človek môže krátkodobo pociťovať úľavu, pretože má voľnosť a dostatok času. Nezamestnaný sa v tomto štádiu snaží dobehnúť to o čo má záujem a čo predtým nestihol urobiť.
2. **Fáza optimizmu a aktívneho hľadania nového zamestnania** – človek verí, že novú prácu nájde, a vynakladá určité úsilie. Pokiaľ nové zamestnanie nenájde v krátkej dobe alebo aspoň nemá nádej, že by ho našiel, jeho postoj sa mení.
3. **Fáza prechodu do kategórie dlhodobej nezamestnanosti** – zvyčajne nastáva po šiestich mesiacoch trvania nezamestnanosti. Nezamestnaný človek zisťuje, že je ohrozený

viac a trvalejším spôsobom, než sa mu zdalo na začiatku. Prežíva svoju situáciu ako stresovú, stráca pocit pohody a vnútornej rovnováhy, stáva sa pesimistickým.

4. **Fáza adaptácie na štýl života nezamestnaného** – pokiaľ človek nemôže nájsť prácu po dlhšiu dobu, dostáva sa do fázy, ktorá je typická rezignáciou, stratou nádeje, fatalizmom, pasivitou a apatiou. Prestáva byť aktívny, pretože sa domnieva , že to aj tak nemá zmysel, stráca záujem o prácu, znižuje svoje seba hodnotenie. Dochádza k zásadným zmenám jeho postojov a očakávaní.
5. **Fáza pretrvávajúcej nedôvery** – i keď po dlhej dobe trvania nezamestnanosti človek nakoniec nájde prácu, nezmizne tak rýchlo jeho nedôvera, podozrievavosť a pocity neistoty. Objavujú sa problémy pri zvládaní novej situácie. (Vágnerová, 2004)

Vylúčenie zo zamestnania znamená depriváciu v základných potrebách, ktoré zamestnanie a priamo práca uspokojujú. Strata zamestnania znamená odlišnú skúsenosť pre rôznych jedincov i pre rôzne sociálne kategórie. Inak sa s ňou vyrovnávajú muži inak ženy, inak kvalifikované nekvalifikované osoby, inak mladý a starý. Podľa Jahodovej (In Mareš, 1994) medzi najdôležitejšie dôsledky nezamestnanosti pre jednotlivca parí:

- rozbitie štruktúry denného času, zmena vnímania času, deprivácia z absencie pravidelných činností;
- sociálna izolácia plynúca zo straty sociálnych kontaktov;
- strata participácie na cieľoch širších skupín a spoločenstiev;
- strata statusu alebo sociálnej dôstojnosti či prestíže pripisovanej osobe na základe jej postavenia v danej spoločnosti;
- rozklad rodinných vzťahov a zmeny postavenia nezamestnaného v rodine;
- strata hodnôt a rešpektu k verejným autoritám, vydelenie sa z hlavného prúdu spoločenského života, spojené často s činnosťami chápanými spoločnosťou ako asociálnymi;
- pokles príjmu a s tým súvisiace zníženie životnej úrovne.

So stratou zamestnania súvisí **obmedzenie kontaktu** s inými ľuďmi. V práci majú ľudia isté väzby. Tým, že nechodia do práce, vzniká u nich pocit, že už medzi nich nepatria. Nezamestnaní vypadávajú zo sociálnych kontaktov už samotnou neprítomnosťou v pracovnej skupine. Styky s bývalými kolegami bývajú len ojedinelo naďalej udržiavané. Ďalším dôvodom obmedzenia kontaktov môže byť aj to, že sa nezamestnaní obávajú zverejnenia faktu, že prišli o prácu. Iným motívom obmedzenia sociálnych kontaktov je na strane

nezamestnaných pocit vlastnej stigmatizácie zo straty zamestnania. Ľudia sa vyhýbajú nielen tým, ktorí sú zamestnaní, ale aj tým, ktorí sú rovnako ako oni nezamestnaní, pretože tieto kontakty pôsobia na nich depresívne. Miera sociálnej izolácie je spojená s viacerými faktormi, medzi ktorými dôležitú úlohu zohráva vek. Mladí ľudia sa po strate svojho zamestnania neocitajú v takej sociálnej izolácii ako nezamestnaní staršieho veku.

Nezamestnanosť býva spojená taktiež s psychologicky stresujúcimi zmenami vo vnímaní času. V živote nezamestnaných **prestáva byť čas dôležitý** (Mareš, 1994). Dochádza k reorganizácii každodenného života - zmena doterajšieho stereotypu. Mení sa skladba dňa. Človek nie je nútený vstať v určitú hodinu. Nemusí byť načas a primerane oblečený v práci. Nechodí domov vo zvyčajnom čase. (Pružinská, Mižičková, 1999) Čas ubieha nezamestnaným pomalšie ako ľuďom v zamestnaní. Odstránenie štruktúry dňa, ktorá je určovaná predovšetkým rytmom zamestnania, je pociťované ako psychické bremeno. S tým súvisí aj strata cieľov, pocit neužitočnosti a nepotrebnosti. (Mareš, 1994) Schavel et al. (2008, s. 110) uvádza, že „väčšina štúdií poukazuje na to, že všeobecne rozšírený obraz nezamestnaných, ukazujúcich ich ako ľudí zabíjajúcich čas sledovaním televízie a tráviacich veľa času spánkom, alebo ležaním v posteli nie je výmyslom verejnosti, ale tvrdou realitou života. Práve neobmedzené množstvo voľného času paradoxne zabraňuje nezamestnaným v tom, aby ho využívali. Hlavne mladiství majú problémy pri popisovaní svojich denných skúseností. Ich voľný čas je spojený s nudou.“

Mnohí dlhodobo nezamestnaní strácajú schopnosť „predať sa“ zamestnávateľovi. Na prvý pohľad by sa zdalo, že už nevedia pracovať alebo dokonca sa im pracovať nechce. Ak sa zamestnanecké **zručnosti** neprecvičujú, **vyhasínajú.** (Kozoň, 1997)

Výskumy uskutočnené v 30. rokoch minulého storočia naznačili súvislosť aj medzi nezamestnanosťou a **zhoršením zdravotného stavu** populácie, ktorá sa týkala predovšetkým podvýživy, nevyváženej stravy a chorôb s tým súvisiacich. Nezamestnanosť často privádzala rodiny do stavu úplnej chudoby. Dnes sa už lepšie kryje životné minimum, preto dôsledky pre fyzické zdravie nie sú až také viditeľné. Strata zamestnania je sprevádzaná stresom, ku ktorému sa často pridávajú aj ďalšie zosilňujúce sa faktory, akými sú fajčenie, požívanie alkoholu, liekov či drog. (Mareš, 1994) Dlhotrvajúca nezamestnanosť sa môže prejavovať poruchami spánku, bolesťami hlavy, zvýšením krvného tlaku, žalúdočnými vredmi a podobne (Jusko, 2000).

Už po šiestich mesiacoch po prepustení zo zamestnania nastávajú **psychické zmeny**, ktoré majú odraz v správaní nezamestnaného a vo všeobecnosti ovplyvňujú jeho sociálne

vzťahy. Psychické zmeny možno pozorovať jednak v postojoch, v narastajúcej frustrácií a psychosociálnej deprivácii potrieb. (Kozoň, 1996) Dôvodom je vyššia úroveň napätia a negatívnych pocitov a nižšia úroveň šťastia a životného uspokojenia u nezamestnaných osôb.

Stav nezamestnanosti je spojený s **emocionálnou nestabilitou**. Sú ohrozené hodnoty jedinca, ktorý stráca svoju cenu vo vlastných očiach a vníma i stratu svojej ceny v očiach ostatných. Rozvíjajú sa v ňom pocity podradnosti, stráca sebadôveru a všeobecne je ohrozená jeho morálka. Nezamestnaní majú väčšiu tendenciu byť úzkostlivejší, je medzi nimi väčší výskyt depresií, sú nespokojnejší, neurotickejší a viac sužovaní obavami, majú znížené sebavedomie a sebaúctu a trpia poruchami spánku. (Mareš, 1994)

Problém straty zamestnania súvisí aj s **voľným časom.** Sú ľudia, ktorí sa nikdy nenudia, vždy majú čo robiť, majú množstvo záujmov. No po dlhšom čase nezamestnanosti začnú byť pasívnymi. Dôvodom nie je tak strata záujmu o koníčky, ale vplyv samého faktu nezamestnanosti. (Pružinská, Mižičková, 1999)

Dôsledky nezamestnanosti pociťujú nielen tí, ktorí stratili zamestnanie, ale v skutočnosti nezamestnanosť postihuje ďaleko väčší počet osôb – členov rodín nezamestnaných. **Vplyv nezamestnanosti na rodinu** má podobu nielen finančných problémov, ale tiež podobu:

- štrukturálnej dezorganizácie, krízy rodinného systému;
- zmien v sociálnych vzťahoch a sociálnej izolácie rodiny;
- zmien postavenia nezamestnaného jedinca v rodinnom systéme, straty jeho statusu a autority, odvodených zo zamestnania a z jeho príspevkov príjmom rodiny;
- zmien v rozdelení domácej práce.

Existuje súvislosť medzi nezamestnanosťou a mierou rozvodovosti, medzi stratou zamestnania a násilnými činmi v rodine medzi partnermi i vo vzťahu k svojim deťom (Mareš, 1994).

Nezamestnanosť predstavuje záťaž aj pre deti, pretože negatívne zasahuje do ich života. Prejavuje sa to v dôsledku zmeny rodinnej atmosféry, pôsobením napätia a úzkosti rodičov a ich tendencii ventilovať svoju nespokojnosť trestaním detí. Ekonomické obmedzenia môžu ovplyvniť rôzne vzťahy s vrstovníkmi, pretože sa im nemôžu vyrovnať (Vágnerová, 2004).

Podpora v nezamestnanosti, či dokonca sociálna dávka vymedzená na základe stanoveného minimálneho príjmu, znamená pre nezamestnaného a tiež pre jeho rodinu

zníženie životnej úrovne. Príjem z podpôr niekedy ťažko pokrýva základné potreby rodín a tak sa mnohokrát dostávajú do dlhov. Čím dlhšie je človek nezamestnaným, tým sa stáva jeho finančná a existenčná situácia horšia. Tieto dávky nebývajú často dostatočné, hlavne v prípade starších ľudí, tehotných žien, mentálne postihnutých, fyzicky handicapovaných, chorých či v prípade diabetikov a podobne.

Niektoré negatívne faktory vyplývajúce z nezamestnanosti sa premietajú aj do širšieho kontextu reprodukčného správania. Klesá sobášnosť a tým aj pôrodnosť. Na druhej strane sú tehotenstvo a materstvo pre niektoré ženy príležitosťou k úniku z nepriaznivého statusu nezamestnaných do spoločnosťou viac uznávaného statusu matiek, prípadne žien v domácnosti. (Mareš, 1994)

Nezamestnanosť vo svojich priamych dôsledkoch vedie mnohokrát k neuspokojovaniu určitých potrieb, ktoré ak pretrvávajú dlhodobo, môžu priniesť ďalšie, oveľa závažnejšie dôsledky pre osobnosť nezamestnaného jedinca a pre jeho sociálne vzťahy.

Riešenie nezamestnanosti nemá len ekonomický rozmer. Pri jej riešení bude potrebné zohľadňovať jej sociologické, psychologické, kultúrne a v neposlednom rade i politické a právne aspekty problému. Osobitnú pozornosť bude potrebné venovať tým skupinám obyvateľstva, ktoré už v súčasnosti majú objektívne, či subjektívne problémy s uplatnením sa na trhu práce. V spoločnosti, ktorej základ by mala tvoriť ekonomika založená na poznatkoch, vylúčenosť a izolovanosť týchto skupín sa môže a zrejme (dúfajme, že len v prvých etapách) sa aj bude prehlbovať. Svedčia o tom v neposlednom rade aj roztvárajúce sa nožnice medzi exklúziou postihnutými skupinami obyvateľstva Slovenska a ostatnou populáciou, ktorých sme svedkami od roku 1989.

ZÁVER

Situácia sociálne vylúčených skupín obyvateľstva sa v časom horizonte skôr zhoršuje, resp. stagnuje, a to vrátane mladej generácie patriacej k týmto sociálne vylúčeným skupinám. V relatívnom vyjadrení, vysoké zastúpenie z trhu práce vylúčených skupín obyvateľstva, predznamenáva isté ohrozenie sociálneho konsenzu slovenskej spoločnosti. Už i dnes sa preto ukazuje potreba s týmito skupinami podstatne intenzívnejšie a najmä efektívnejšie pracovať v smere ich začleňovania do trhu práce a ostatných stránok života spoločnosti. Ako uvádza Macháček (2001), verejnosť už prestala vnímať nezamestnanosť, ako príčinu sociálnych problémov. Čoraz viac sa interpretuje ako dôsledok neschopnosti politických strán rozvíjať

humanitne orientovanú stratégiu modernizačných zmien alebo ako dôsledok ich omylov a chýb v strategických rozhodnutiach, ktoré sa spoločne s narastajúcou korupciou dotýkajú všetkého čo predstavuje morálne základy integrity celej spoločnosti.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Prečo považujeme nezamestnanosť za jeden z najvýznamnejších sociálnych problémov súčasných industriálnych a postindustriálnych spoločností?
2. Charakterizujte kategóriu nezamestnanosť.
3. Uveďte sociálno-ekonomické faktory spôsobujúce nezamestnanosť ekonomicky aktívneho obyvateľstva.
4. Kto je v podmienkach Slovenskej republiky považovaný za nezamestnanú osobu?
5. Akým spôsobom sa v Slovenskej republike vypočítava miera nezamestnanosti a aké riziká hrozia spoločnosti pri masovej nezamestnanosti?
6. Ktoré faktory najvýraznejšie ovplyvňujú vysokú mieru nezamestnanosti v Slovenskej republike?
7. Charakterizujte skupiny obyvateľstva v ekonomicky aktívnom veku, ktoré sú najviac ohrozené nezamestnanosťou.
8. Charakterizujte dlhodobú nezamestnanosť, jej príčiny a dôsledky.
9. Ako nezamestnanosť poznačí konkrétneho nezamestnaného jedinca a aké sú fázy vyrovnávania sa s ňou?
10. S aký negatívnymi prejavmi sa môžeme stretnúť u nezamestnaných jedincov?
11. S akými negatívnymi prejavmi sa môžeme stretnúť v rodinnom prostredí nezamestnaných osôb?

LITERATÚRA

JANDOUREK, J. (2007): Sociologický slovník. Praha: Portál. ISBN 80-7367-269-3.

JURIČKOVÁ, V. (1996): Nezamestnanosť absolventov škôl – jej príčiny i dôsledky. In: *Práca a sociálna politika*, roč. IV, č. 4, s. 3 - 5. ISSN 1210-5643.

JUSKO, P. (2000): *Základy sociálnej politiky*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Pedagogická fakulta. ISBN 80-8055-394-7.

KOČIŠOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. (2011): Vývoj nezamestnanosti v Slovenskej republike a analýza názorov evidovaných nezamestnaných na rolu sociálneho systému pri riešení nezamestnanosti. In: *Akademické pohledy do znalostní ekonomiky*: sborník FF UP v Olomouci. Olomouc: Societas Scientiarum Olomoucensis II. S. 122-143. ISBN 9788090447783.

KRAVČÁKOVÁ, G. (2011): Analýza príčin nezamestnanosti a ochota evidovaných nezamestnaných prekonávať prekážky pri zamestnaní sa. In: *Aktuálne otázky ekonomických a humanitných vied ´10*: zborník príspevkov z vedeckého kolokvia. Bratislava: STU v Bratislave. S. 163-181. ISBN 9788022734479.

KOZOŇ, A. **(**1996): Psychologické fenomény na trhu práce. In: *Práca a sociálna politika***,** roč. IV, č. 7-8, s. 7. ISSN 1210-5643.

MACHÁČEK, L. (2001): Mládež na Slovensku: modernizácia a postmodernizácia. In: *Mládež a spoločnosť,* roč. VII, č.2, s.5-15. ISNN 1335-1109.

MAREŠ, P. (1994): *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 80-901424-9-4.

PRUŽNISKÁ J., MIŽIČKOVÁ Ľ. (1999): Životný štýl a práca ako jeho súčasť. In: Šanca, roč. I, č. 1, str.17-20. ISSN –1335-5147.

RIEVAJOVÁ, E. (2000): Nezaměstnanost – celosvětový problém. In: *Práca a sociálna politika*, roč. IV, 1996, č. 2, s. 2 – 3. ISSN 1210-5643.

RIEVAJOVÁ, E., STANEK, V., KRAUSOVÁ, A. (1997): *Transformácia sociálnej sféry v SR*. Bratislava: Sprint. ISBN 8088848164.

RODOVÁ, I. (1991): *Vybrané metódy analýzy nezamestnanosti*. Bratislava: Výskumný ústav práce a sociálnych vecí.

SCHAVEL, M. et al. (2008): *Sociálna prevencia*. Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety. ISBN 978-80-89271-22-1.

VÁGNEROVÁ, M. (2004): *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-802-3.

VIKARTOVSKÝ, J. (1997): Psychológia a nezamestnanosť. In: *Rodina a škola*, roč. 11 . s. 3-6. ISSN 1335-9800.

VŠEOBECNÁ DEKLARÁCIA ĽUDSKÝCH PRÁV Organizácie spojených národov

Zákon NR SR č. 387/1996 Z. z. o zamestnanosti.

Zákon č. 5/2004 o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých Zákonov v znení neskorších predpisov.

5 EMPIRICKÝ SPOLOČENSKOVEDNÝ VÝSKUM

Edukačné ciele

1. Oboznámiť študentov so základnou filozofiou empirického spoločenskovedného výskumu, s dôrazom na projektovú fázu výskumu.
2. Vymedziť objekt a predmet spoločenskovedného výskumu a vzťah medzi teoretickou a empirickou rovinou v spoločenskovedných výskumoch.
3. Charakterizovať výskumný problém a jednotlivé typy vedeckých hypotéz používaných pri empirických spoločenskovedných výskumoch.
4. Oboznámiť študentov so základnými výskumnými technikami používanými pri empirických spoločenskovedných výskumoch.
5. Charakterizovať zásady interpretácie spoločenskovedným výskumom získaných faktov.

ÚVOD

Správanie v organizáciách, si podobne ako každá praktická a riadená ľudská činnosť, vyžaduje vedeckú reflexiu. Sociológia, psychológia, ale aj niektoré ďalšie spoločenskovedné disciplíny majú vypracovaný celý rad metodologických postupov slúžiacich na zistenie sociálnych javov a procesov, tzn. že aj javov a procesov týkajúcich sa organizačného správania.

Spoločenskovedný výskum chápeme ako cieľavedomé, systematické a organizované získavanie, spracovanie a interpretáciu informácií o sociálnej dimenzii objektívnej reality. Jeho hlavnou úlohou je prehĺbenie poznatkov o svete, ktorý nás obklopuje. Spoločenskovedný výskum sa realizuje na troch gnozeologických úrovniach:

- všeobecnej sociologickej úrovni;
- úrovni teórií stredného dosahu, kde zaraďujeme aj organizačné správanie;
- úrovni empirického výskumu.

Cieľom empirického spoločenskovedného výskumu je zosúladenie úrovne teoretického poznania konkrétnej oblasti spoločenského života so spoločenskou skutočnosťou a vypracovanie socio-technických opatrení smerujúcich k realizácii spoločensky vytýčených

cieľov. Jeho opodstatnenosť vyplýva zo skutočnosti, že jednotlivé oblasti sociálneho sveta sa v procesoch evolúcie, ktorou spoločenský život prechádza neustále menia. Ich ovplyvňovanie v prospech väčšiny spoločnosti, resp. konkrétnej spoločenskej skupiny by bez poznania zákonov a zákonitostí smerujúcich k vývojovým zmenám nebolo možné. Úlohou empirického spoločenskovedného výskumu je napomôcť realizovať tieto ciele.

Cieľom kapitoly je podať vysokoškolským študentom základnú informáciu o filozofii empirického spoločenskovedného výskumu, o jeho možnostiach ako aj obmedzeniach, o jednotlivých krokoch, ktoré je nevyhnutné pri jeho realizácii akceptovať, ako aj o možnostiach využitia výskumu v organizáciách. Čitateľ by si po prečítaní textu mal zároveň uvedomiť zložitosť sociálnych javov, ktoré nás obklopujú a problémy, s ktorými sa môže stretnúť pri ich skúmaní.

5.1 PRÍPRAVNÁ FÁZA EMPIRICKÉHO SPOLOČENSKOVEDNÉHO VÝSKUMU

Empirický spoločenskovedný výskum pozostáva z niekoľkých fáz, resp. etáp. Každá etapa ovplyvňuje množstvo a kvalitu získaných informácií. Prípravná etapa je zavŕšená spracovaním projektu výskumu. Projekt výskumu musí v sebe zahrňovať nasledujúce časti:

a) formuláciu cieľov výskumu, charakteristiku problémovej situácie, vymedzenie objektu a predmetu výskumu,
b) určenie výskumných hypotéz,
c) určenie výberového súboru,
d) technicko-organizačné zabezpečenie výskumu,
e) nástroje slúžiace k získavaniu empirického materiálu, výskumné techniky zberu empirických dát, interpretačný plán empirických faktov.

A) Formulácia cieľa výskumu, problémová situácia

Úlohy je potrebné formulovať jasne, jednoznačne a primerane vo vzťahu k rozsahu riešeného problému. Cieľ musí byť reálne splniteľný, a to ako v zmysle zvládnutia riešiteľmi, tak i možností príslušnej spoločenskej vedy. Východiskom každého empirického spoločenskovedného výskumu je problémová situácia. V gnozeologickom zmysle (z hľadiska poznávacieho procesu) je problémová situácia daná rozporom medzi poznaním potrieb ľudí v určitých praktických činnostiach a nepoznaním ciest a prostriedkov k dosiahnutiu ich

uspokojenia. V predmetovom zmysle ide o určitý faktický rozpor v sociálnej realite, ktorý ak má byť odstránený si vyžaduje cieľavedomé činnosti spoločenského subjektu.

Objekt a predmet spoločenskovedných výskumov

Objektom spoločenskovedných výskumov sú sociálny jav a sociálna realita. Obsah a konkrétne chápanie týchto pojmov sú rozmanité. Najčastejšie sociálnymi javmi, ktoré sú prezentované ako objekt spoločenskovedných výskumov, sú relatívne samostatné útvary akými sú človek, skupina, inštitúcia, organizácia a podobne. Ďalej spoločenské procesy, akými sú rôzne spoločenské zmeny, udalosti, jednotlivé prípady (napr. voľba prezidenta), alebo okolnosti ako aj iné zložky a stránky spoločenského života (napr.: verejná mienka, postoje, názory obyvateľstva). Objektom empirického výskumu je tá časť objektívnej reality, na ktorú sa zameriava proces poznávania.

Za predmet skúmania sa považujú prakticky alebo teoreticky významné vlastnosti, stránky a zvláštnosti objektov, ktoré sa priamo skúmajú. Ak objektom je napr. to čo obsahuje nejaký sociálny rozpor, predmetom sú tie vlastnosti a stránky, ktoré najzreteľnejšie vyjadrujú uvedený rozpor.

U niektorých autorov sa stretávame v súvislosti s vymedzením predmetu spoločenskovedného výskumu s pojmom sociálny problém. Sociálny problém vystupuje v skúmanej oblasti vždy v dvoch rovinách a to:

1. **gnozeologickej** - riešenie problému spočíva v úsilí dosiahnuť súlad medzi teóriou a súborom faktov, ktoré teória zovšeobecňuje, t.j. - riešenie problému v gnozeologickom zmysle smeruje k dosiahnutiu súladu medzi spoločenskou realitou a existujúcou teóriou, ktorá o tejto realite vypovedá;
2. **sociologickej** - kde sociálna problém vystupuje ako určitá úloha sociálnej činnosti, spätá s procesmi špecifickými pre daný sociálny systém; sociálny problém sa chápe ako vyjadrenie napätie, ktoré vzniká v rôznych rovinách sociálnej štruktúry v dôsledku neuspokojovania určitých skupinových, alebo spoločenských potrieb a záujmov.

Sociálny problém, ktorý sa zároveň stáva predmetom spoločenskovedného výskumu je v sociologickej rovine chápaný ako životný problém, alebo otázka spoločnosti, na ktorú musí byť nájdená odpoveď i jej praktické riešenie a to v záujme úspešného prežitia a rozvoja spoločnosti, prípadne nejakej skupiny alebo jednotlivca. Sociálnym problémom zo sociologického hľadiska môže byť napr. znižujúca sa kvalita vzdelania na stredných školách.

Z metodologického hľadiska by sme mali ku každému skúmanému javu pristupovať z hľadiska:

1. **dynamiky** a **historickej podmienenosti** jeho existencie, t. j. z hľadiska jeho vývoja;
2. v **súvislosti s celkom**, so **sociálnou realitou**, t. j. súvislostí tohto javu s okolitým sociálnym prostredím;
3. **vnútornej diferenciácie** a **súvislostí** čiastkových elementov, ktoré sú relatívne stálym momentom dynamického procesu.

Proces tohto poznania môže byť úspešný iba vtedy, ak sú v konkrétnom výskume rešpektované všetky tieto aspekty. Praktické dôsledky vlastností sociálnych javov sa prejavujú napr. v ťažkostiach pri používaní experimentov v sociologických výskumoch, ktoré sú naopak základnou metódou pri výskumoch prírodných javov a to z toho dôvodu, že sociálne javy je len veľmi ťažko možné izolovať od okolia a prakticky nie je možné dosiahnuť úplnú kontrolu všetkých podmienok a súvislostí a rovnako ťažké je postihnúť a odmerať pohyb ich jednotlivých prvkov.

Ďalšia významná skutočnosť vstupujúca do poznávacích procesov sociálnych javov je tá, že poznávací subjekt je sociálne determinovaný, čo sa prejavuje predovšetkým v súvislosti s hodnotením a aplikáciou poznatkov v socio-technickej oblasti (predpojatosť výskumníka voči nejakej skupine - napr. nezamestnaným, môže poznačiť výsledky výskumu). Všetkých týchto skutočností by si mal byť výskumník vedomý, rešpektovať ich a vyvarovať sa v maximálne možnej miere subjektívneho skreslenia, pretože v opačnom prípade sa výskum minie cieľa a objektívne nezmapuje realitu a ani neodvodí patričné teoretické a ani socio-technické závery.

Vymedzenie predmetu výskumu sa uskutočňuje na základe požiadaviek praxe a pritom sa vychádza z toho, že každá doba prináša problémy, ktoré treba riešiť, alebo na základe dosiahnutého stupňa poznania zhrnutého v teoretických koncepciách, smerujúc k prehĺbeniu tohto poznania, snažiac sa dať do súladu spoločenskú skutočnosť s teóriou. Takto získané poznatky potom slúžia jednak v oblasti socio-techniky – na praktické opatrenia k zlepšovaniu situácie v nejakej oblasti spoločenskej skutočnosti, ako i pre pochopenie všeobecných zákonov a zákonitostí spoločenských procesov.

Ak skúmame štruktúru javov, ich vnútorné prvky a súvislosti musí byť jedným zo základných krokov vydelenie sociálneho javu z celku sociálnej reality a to pomocou abstrakcie. Na druhej strane však precenenie relatívnej samostatnosti javov vo svojich dôsledkoch vedie k neúspechom a malej použiteľnosti výskumom získaných poznatkov.

Vymedzenie sociálneho javu ako objektu skúmania a následný proces abstrakcie od nedôležitých stránok a súvislostí, predstavuje len jednu z operácií v procese poznania. Rovnako však ani popis stránok tohto javu nie je konečným zmyslom skúmania. Cieľom skúmania je odhalenie podstaty, t. j. vnútorných príčinných súvislostí, ktoré tvoria kvalitu javu. Potvrdzuje jeho procesuálny charakter, historickú podmienenosť, fungovanie a súvislosť s ostatnými javmi sociálneho sveta.

Pri každom sociálnom jave, ktorý skúmame, musíme brať do úvahy, že vzniká a existuje ako istý priesečník všeobecných nevyhnutností, príčin a individuálnych podmienok, v ktorých sa táto príčina presadzuje. U všetkých sociálnych javov v zložitých procesoch ich fungovania, vzniku a i zániku sa výrazne prejavuje vplyv človeka, ako nositeľa sociálnej aktivity. Práve táto skutočnosť kvalitatívne odlišuje sociálne javy od prírodných javov. Prejavuje sa to v zložitosti poznania sociálnych javov ako i v náročnosti na použitie metód, ktoré pri analýze sociálnych javov uplatňujeme. Praktické dôsledky vlastností sociálnych javov sa prejavujú napr. v ťažkostiach pri používaní experimentov v spoločenskovedných výskumoch, ktoré sú naopak základnou metódou pri výskumoch prírodných javov a to z toho dôvodu, že ľubovoľný sociálny jav je len veľmi ťažko možné izolovať od okolia a prakticky nie je možné dosiahnuť úplnú kontrolu všetkých podmienok a súvislostí a rovnako ťažké je postihnúť a odmerať pohyb jeho jednotlivých prvkov.

Ďalšia významná skutočnosť vstupujúca do poznávacích procesov sociálnych javov je tá, že poznávací subjekt je sociálne determinovaný. Prejavuje sa to predovšetkým v súvislosti s hodnotením a aplikáciou poznatkov v socio-technickej oblasti (predpojatosť výskumníka voči nejakej skupine - napr. nezamestnaným, môže poznačiť výsledky výskumu). Všetkých týchto skutočností by si mal byť výskumník vedomý, rešpektovať ich, vyvarovať sa a v maximálne možnej miere subjektívneho skreslenia, pretože v opačnom prípade sa výskum minie cieľa a objektívne nezmapuje realitu a ani neodvodí patričné teoretické a ani socio-technické závery. Z toho vyplývajú nasledovné **metodologické závery**:

1. Spoločenskovedný výskum by sa mal **vyhnúť jednostrannostiam**, čo znamená, že pri rozhodovaní o postupe výskumu a použití konkrétnych výskumných metód a techník musí rešpektovať skutočnosti vonkajších súvislostí, vnútornú štruktúrovanosť a samopohyb javov, rovnako i historické a subjekt-objektové dimenzie.

2. Spoločenskovedný výskum musí akceptovať skutočnosť, že **javová stránka predmetu** výskumu postihuje relatívnu **stálosť** predmetov, ktorých podstatu je možné pochopiť iba v súvislosti so štúdiom **pohybu,** s ktorým je predovšetkým spojená.

Neoddeliteľnou súčasťou tejto úlohy je rovnako **prekonanie** určitej kvalitatívnej **jednostrannosti** empirických **údajov** získavaných často len jednou výskumnou technikou.

3. Výskumy je potrebné z praktického hľadiska rozlíšiť, t. j. že treba povedať k čomu majú slúžiť ich **výsledky**. Pre spoločenskú prax je spravidla dostačujúca metodologická prax, ktorá poskytuje popis štruktúry javu a prehľad súvislostí, hypoteticky vymedzených závisle a nezávisle premenných faktorov. Explikatívne typy výskumov orientované na všeobecné javy a zložitejšie formy pohybu sociálnej reality musia nevyhnutne usilovať o rozpracovanie metodologických postupov vedúcich k požadovanému stupňu zovšeobecnenia.

Pri projektovaní empirických výskumov je dôležitá otázka prepojenia parciálnych a hraničných vedných disciplín (konkrétnych sociologických, ekonomických, resp. pedagogických vied a pod.) a empirického spoločenskovedného výskumu. Napríklad v odvetvových sociológiách sú obsiahnuté a systematizované poznatky z praxe, systematizované a zovšeobecnené poznatky z konkrétnych empirických sociologických výskumov, skúsenosti z využívania sociologických poznatkov v praxi spoločnosti a pod. Je to z toho dôvodu, že táto gnozeologická rovina sociológie je tvorená pojmami a nimi formulovanými zákonitosťami, spravidla na vecne obmedzenej časti sociálnej reality.

Pojem, je základnou jednotkou teórie, lebo zachytáva podstatu objektu, procesu javu, jeho obsah a vnútorný systém. Nejednotné chápanie pojmov indikuje stupeň poznania javu a jeho podstaty. Keď projektujeme nejaký výskum je potrebné zadefinovať si kľúčové pojmy, a to z toho dôvodu, že spoločenskovedné poznatky sú formulované určitým pojmovým aparátom a samotná formulácia výskumného problému prostredníctvom pojmov, je významnou poznávacou činnosťou. Definovaný obsah pojmu sa potom v procese projektovania a interpretácie empirického výskumu ďalej rozvíja a dopĺňa.

Vzťah teórie tzv. stredného dosahu a empírie sa rieši práve v projektovej fáze empirického výskumu. V samotnom empirickom výskume ide o bezprostredný styk rozpracovaných a transformovaných teoretických pojmov so zmyslovo vnímanou skutočnosťou. Výsledkom tohto styku sú empirické údaje, ktoré sú zmyslovým odrazom objektívne existujúcich javov vo vedomí poznávacieho subjektu. Z tohto dôvodu niekedy môžu byť týmto vzťahom aj poznamenané.

Správne vytvorený vzťah medzi teóriou a empíriou, je predpokladom pravdivého poznania spoločenských procesov. Z teoretickej koncepcie vyplynie čo má byť sledované, v akých súvislostiach, čo zodpovedá u teoretickej roviny rovine empirickej. Empirické skúmanie ako zámerný proces obsahuje zložitým spôsobom transformovanú teóriu, možnosti jej rozvíjania a jej verifikovania. Hlavný problém tu spočíva v procese rozpracovania

všeobecných termínov do roviny sledovateľných znakov. Táto úloha sa rieši tzv. operacionalizáciou pojmov.

Vymedzenie výskumných problémov

Jednou z najdôležitejších častí každého projektu sociologického výskumu je adekvátne vymedzenie výskumného problému. Tu si v prvom rade treba uvedomiť, že ak niekto chce vyriešiť problém, musí dobre vedieť v čom problém spočíva. Možno povedať, že veľká časť riešenia problému spočíva v poznaní toho, čo vlastne chceme skúmať. Vedecký výskumný problém má formu opytovacej vety, či výroku a mal by spĺňať tieto 3 kritériá:

1. Problém by mal vyjadrovať vzťah medzi 2, resp. viacerými premennými. Sú v ňom teda kladené otázky:
   a) je premenná A vo vzťahu k premennej B?
   b) ako sa premenné A a B vzťahujú k premennej C?
   c) je premenná A vo vzťahu k premennej B za podmienok existencie premenných, prípadne nejakých vlastností premenných C a D?
2. Problém by mal byť formulovaný jasne a jednoznačne v opytovacej forme.
3. Problém a spôsob jeho vytýčenia, musia implikovať možnosti jeho empirického overenia. Problém, ktorý neobsahuje implikáciu pre overovanie svojho vytýčeného vzťahu, alebo vzťahov, nie je vedeckým problémom.

B) Hypotézy a ich úloha v spoločenskovedných výskumoch

Hypotéza tvorí prechod od poznaného k nepoznanému. Chápeme ju ako podmienený výrok o vzťahoch medzi javmi, alebo ich určitými stránkami. V spoločenskovedných výskumoch hypotézy plnia nasledovné funkcie:

1. Zhŕňajú stupeň doterajšieho poznania problému a vypovedajú o tomto stave.
2. Sú návodom pokračovania výskumu, nástrojom usmerňujúcim použitie výskumných metód a vymedzujú oblasť ich použitia.
3. Sú nástrojom spojenia teoretickej a empirickej zložky poznania a v tomto zmysle sú hypotézy metódou poznania.
4. Hypotézy sú súčasne nástrojom zmysluplného a efektívneho rozpracovania pojmov, do roviny empiricky sledovateľných znakov.

Pri konštrukcii hypotéz musíme akceptovať nasledovné skutočnosti:

a) Hypotéza je podmienený výrok o vzťahu medzi dvomi alebo viacerými premennými.

b) Hypotézy sú vždy v oznamovacej vetnej forme a uvádzajú do vzťahu buď všeobecné, alebo konkrétne premenné s inými premennými.
c) Hypotézy obsahujú jasné implikácie pre overenie vytýčených vzťahov.

Tieto kritériá znamenajú, že konštatovanie hypotézy obsahuje 2 alebo viac premenných, ktoré sú merateľné alebo potenciálne merateľné a že špecifikujú aký je vzťah medzi premennými. Konštatovanie, ktorému chýba jedna alebo obidve charakteristiky nie je hypotézou vo vedeckom slova zmysle. V spoločenskovedných výskumoch sa najčastejšie stretávame s členením hypotéz na:

- východiskovú (hlavnú) hypotézu,
- pracovné (čiastkové) hypotézy,
- štatistické hypotézy.

Východisková hypotéza

Toto označenie sa spravidla vzťahuje na z obsahového hľadiska širokú syntézu, v ktorej je zavŕšený rozbor predmetu výskumu (skúmaných problémov a ich súvislostí). Jej rozsah je ½ až 1 ½ strany a je podmienený zložitosťou riešenia výskumnej úlohy. Obsahuje väčšinou prehľad doterajších poznatkov, význam praktického riešenia výskumnej úlohy i čiastkové výskumné ciele. Východisková hypotéza nie je hypotézou v pravom slova zmysle. Má zložitú stavbu s celým radom parciálnych súvislostí a problémov. Nie je ju možné teda verifikovať nejakou priamou, konkrétnou výskumnou technikou. Takto poňatá východisková hypotéza funguje v procese skúmania, ako nástroj efektívnej orientácie výskumu, nástroj prekonania intuitívnych predpokladov. Je inventarizačným postupom pre čiastkové problémy a nevyhnutnou metódou upresňovania pojmov vo výskume. Práca na východiskovej hypotéze je významným výskumným krokom s prevahou deduktívnych postupov.

Pracovné hypotézy

Východisková hypotéza slúži na orientáciu, možno o nej povedať, že pri empirických výskumoch je zavŕšením teoretického výskumu. Aby mohla byť verifikovaná, musí byť rozpracovaná v súlade s čiastkovými problémami do pracovných (čiastkových) hypotéz. Čiastkové hypotézy musia pokryť základnú východiskovú hypotézu. Súbor pracovných hypotéz má byť tak konkrétny, aby bez veľkých problémov bolo možné previesť ich obsah do znakov použitých výskumných techník (napr. do otázok v dotazníku, na štatistické údaje, pozorované fakty a pod.). Pracovné hypotézy by mali mať taký rozsah, aby pokrývali daný

výskumný problém a umožňovali tak v danej etape maximálne možné komplexné poňatie problému. Najčastejšie sa stretávame s tromi typmi pracovných hypotéz:

1. **V hypotéze je vyjadrený vzťah medzi závisle a nezávisle premennou.** V tomto prípade znenie hypotézy môže byť nasledovné: Štúdium v skupine je efektívnejšie ako individuálne štúdium a prispieva k zlepšeniu študijných výsledkov a rozvoju tvorivých schopností vysokoškolákov. Nezávisle premennú v tomto prípade nám tvorí forma štúdia a závisle premennou je efektivita štúdia.
2. **Hypotéza vyjadruje vzťah k tzv. nulovej forme.** Napr.: Zlepšovanie materiálnych podmienok mladých rodín nemá vplyv na zvyšovanie počtu detí v rodinách.
3. **V hypotéze je vyjadrený rozdiel vlastností dvoch, alebo viacerých objektov výskumu. Konštruuje sa obyčajne vo forme konštatovania, že napr. skupiny A a B (sociálne javy X, Y a Z) sa líšia v nejakej vlastnosti.** Napr.: Absolventi vysokých škôl sa lepšie adaptujú na požiadavky trhu práce, ako absolventi stredných odborných škôl a odborných učilíšť. Nezávisle premennou je v tomto prípade druh absolvovanej školy a závisle premennou je schopnosť prispôsobiť sa požiadavkám trhu práce.

Prechod od všeobecnej východiskovej hypotézy k pracovným (čiastkovým) hypotézam nesmie byť podceňovaný. Výsledkom nedostatočného prepracovania problému do roviny pracovných hypotéz, býva obyčajne popisný charakter skúmania, nemožnosť poznať podstatu skúmaného javu. Pri rozpracovávaní pracovných hypotéz si treba uvedomiť, že pracovné hypotézy musia byť v súlade s obsahovou komunikatívnosťou použitých pojmov. To znamená, že použitý pojem musí byť z hľadiska obsahu dostatočne komunikatívny, musí byť konfrontovateľný s empirickými dátami. Tomuto procesu, ktorý sa začína pri formulovaní hypotéz a končí pri skonštruovaní výskumných techník, hovoríme operacionalizácia hypotéz. Pri konštrukcii výskumných techník musíme hypotézy previesť do empiricky sledovateľných znakov (indikátorov).

Štatistické hypotézy

V sociologických výskumoch ide spravidla o skúmanie spoločenských javov, ktoré majú hromadného nositeľa. Pracovné hypotézy môžeme verifikovať na základe rozloženia empirických údajov vypovedajúcich o skúmanej populácii, ktoré spravidla získame popisom súboru. Ak má byť príslušná pracovná hypotéza overená, je potrebné zodpovedať celý rad otázok. Patria sem predovšetkým nasledovné otázky:

- Pochádza výberový súbor zo základného súboru?

- Ako sa výberové podsúbory navzájom od seba odlišujú?
- Je táto odlišnosť výsledkom ich rozdielnosti, alebo len výsledkom náhody?
- Aký je vzťah medzi skúmanými premennými?

Riešenie týchto otázok je nevyhnutné pre posúdenie pracovných hypotéz. Štatistika vyvinula celý rad testovacích postupov, ktoré slúžia k overovaniu tzv. nulovej hypotézy. Jej formulácia predpokladá, že medzi dvomi veličinami (hodnotami znaku) neexistuje súvislosť. Zmyslom testovacieho postupu je overenie platnosti tejto nulovej hypotézy.

C) Určenie výberového súboru

Pri určovaní výberového súboru je potrebné vychádzať z objektu výskumu a veľkosti základného súboru. Základný súbor je tvorený objektom výskumu, na ktorý chceme extrapolovať (zovšeobecniť) výsledky výskumu. V sociologických výskumoch sa uplatňuje:

- náhodný reprezentatívny výber,
- kvótny výber,
- typologický výber,
- nereprezentatívny výber.

Pri uplatnení prvých troch typov výberov sú výsledky v určených dimenziách zovšeobecniteľné. Pri nereprezentatívnych výberoch výsledky nemôžeme zovšeobecňovať. Pri prvých troch typoch výberu výskumnej vzorky platí zásada, že výberový súbor by mal mať rovnaké vlastnosti ako základný súbor. To znamená ako objekt výskumu. Nereprezentatívne výbery sa uplatňujú pri tzv. predvýskumoch, resp. pri rôznych typoch ankiet.

D) Technicko-organizačné zabezpečenie výskumu

Realizácia empirického výskumu má celý rad na seba nadväzujúcich etáp. Táto postupnosť by mala byť zachytená v harmonograme výskumu. Spoločenskovedný výskum je spravidla finančne pomerne náročný, preto je vyžadovaný i predbežný rozpočet nákladov na realizáciu jednotlivých etáp. Vzhľadom k veľkej dynamike sociálnej skutočnosti, je potrebné minimalizovať dobu, v ktorej sú získavané odpovede respondentov. Najmä pri veľkých súboroch hrozí nebezpečenstvo, že v priebehu realizácie zberu empirických dát sa výrazne

zmení sociálna realita, ktorá je predmetom empirického výskumu. Časť respondentov potom môže odpovedať o inej skutočnosti a výskum je potom znehodnotený

E) Nástroje slúžiace k zberu empirického materiálu – výskumné techniky

K technikám zaisťujúcim údaje o sociálnych faktoch patria:

1. techniky opytovania (dotazník, anketa, rozhovor),
2. techniky pozorovania,
3. dokumentárne pramene.

1. Techniky opytovania

Techniky opytovania zaisťujú hromadné údaje o sociálnych faktoch prostredníctvom informácií zo subjektívneho sveta ľudí. Táto sprostredkovanosť objektívnej skutočnosti prostredníctvom vedomia človeka je tak isto najväčšou slabinou týchto techník. Určené pravidlá ich použitia sa snažia minimalizovať tieto nedostatky. Zistené fakty prostredníctvom týchto techník sa však dajú relatívne ľahko spracovať štatisticky a preto sú tieto techniky značne používané. Je však nevyhnutné využiť všetky dostupné nástroje a postupy objektivizácie týchto subjektívnych výpovedí o objektívnych skutočnostiach.

Dotazník a anketa sú určené na vyplnenie samotnými respondentmi. Líšia sa však spôsobom odovzdávania respondentom a a spätným získavaním. Dotazník je určený pre vyplnenie konkrétnymi osobami. Býva širšie koncipovaný. Anketa je dávaná nie presne definovanému základnému súboru, prípadne výber respondentov nie je v moci výskumníka. Obidva typy môžu byť respondentom distribuované ako priamo odovzdávané, zasielané poštou, resp. uverejnené v novinách.

Rozhovor (interview) je možné rozdeliť podľa miery formalizácie jeho scenára na:

a) **Neštandardizovaný rozhovor,** nemá určenú presnú formuláciu otázok, ani ich záväzné poradie. Rozhodujúcim faktorom neštandardizovaných rozhovorov je opytovateľ (anketár, výskumník) a respondent. V takýchto rozhovoroch je možné podľa aktuálnej potreby rozoberať jednotlivé otázky do väčšej hĺbky. Problémy sú potom so spracovaním dát a otázna je ich reprezentatívnosť.

b) **Pološtandardizovaný rozhovor** využíva otvorené otázky, ktoré sa používajú v neštandardizovanom rozhovore, ako aj tzv. zatvorené otázky, v ktorých sa dáva respondentovi možnosť vybrať si odpoveď z alternatív zvolených výskumníkom.

c) **Štandardizovaný rozhovor** používajú sa v ňom len tzv. zatvorené otázky, to znamená, že respondent si vyberá pri otázkach niektorú s predložených alternatív odpovedí.

2. Techniky pozorovania

Pojmom pozorovanie označujeme techniku, v ktorej je sociálna skutočnosť zachytávaná očitým svedkom. Táto technika je obmedzená možnosťami registrátora, pozorovateľa na malé sociálne skupiny. Vedecké pozorovanie na rozdiel od bežného, musí mať presne určený cieľ a sformulovaný predmet a objekt pozorovania. Teda to, čo má byť pozorované. Podľa pozície pozorovateľa sa rozlišuje pozorovanie na:

a) zúčastnené – keď sa pozorovateľ stáva, alebo už je súčasťou pozorované objektu výskumu;
b) nezúčastnené – keď pozorovateľ nie je súčasťou skúmaného objektu.

Podľa vzťahu pozorovateľa k pozorovaným objektom je možné pozorovanie rozdeliť na pozorovanie:

a) skryté – keď pozorovaný objekt nevie o tom, že je pozorovaný;
b) zjavné - keď účastníci pozorovania na strane objektu vedia, že sú pozorovaní.

Pozorovať je možné len vonkajšie prejavy ľudí, ich správanie a prostredie, v ktorom sa pohybujú a žijú. Pozorovanie býva preto doplňované ďalšími technikami, najmä technikami opytovania.

3. Štúdium dokumentárnych prameňov

Dokumentom je chápaný akýkoľvek spôsob zachytenia informácie na ľubovoľnom médiu. Podľa vzťahu ku konkrétnej osobe je možné dokumenty deliť na:

- osobné (napr. listy, denníky, memoáre),
- neosobné (napr. záznamy zo schôdzí, úradné dokumenty, komuniké, správy).

Podľa statusu prameňa možno dokumenty rozlišovať na:

- oficiálne, ktoré bývajú záväzné, kontrolované, či iným spôsobom objektivizované,
- neoficiálne, spravidla s vyššou mierou subjektivity.

Podľa prameňa informácií sú dokumenty rozdeľované na:

- primárne, ktoré sú bezprostredným záznamom udalostí, situácie, nálady, názoru, správania a pod.
- sekundárne, v ktorých sú tieto priamo skúmané fakty spracované.

Najvýznamnejším pravidlom je rozlíšenie popisu udalosti a jej hodnotenie. Výskumník musí zhodnotiť aké zámery zostavovateľ dokumentu sledoval, aká bola metóda získania primárnych dát a musí si ujasniť celkovú situáciu, kedy bol dokument zostavený.

5.2 INTERPRETAČNÁ FÁZA VÝSKUMU

Výsledkom výskumu sú genetická, funkčná a kauzálna analýza, obsiahnutá v poznatkoch o skúmaných sociálnych javoch. Tieto poznatky obsahujú, resp. vyjadrujú určité vlastnosti, skúmaného javu, resp. procesu. Poznatkom je už i istá pravidelnosť, opakovanie sa znakov javu v určitom poriadku. Vedecký poznatok z oblasti sociálnej skutočnosti musí vyhovovať určitým vecným a formálnym požiadavkám. Z vecnej stránky musí mať predovšetkým:

1. čo najvyššiu validitu, t. j. že jeho platnosť sa musí vzťahovať, pokiaľ možno, na všetky prípady danej triedy,
2. musí mať čo najväčšiu reliabilitu (spoľahlivosť), t. j. že jeho aplikáciou za určitých známych podmienok sa musia dostaviť očakávané výsledky a nie iné účinky.

Pri vyvodzovaní, indukovaní sociálnych poznatkov dbáme na to, aby sme bezpodmienečne vychádzali len z daného, riadne verifikovaného výskumného materiálu, zo sústavy spoľahlivých empirických faktov, v nijakom prípade nie z vlastných, resp. iných subjektívnych predstáv.

Vyvodzovanie spoločenskovedných poznatkov je založené na dôslednom využívaní logického myslenia. Logickým myslením a aplikáciou štatistických metód, prenikáme k príčinám a zákonitostiam skúmaných javov a zložitých spoločenských procesov. Rozbor a explikácia, čiže výklad skúmaného javu postupujú paralelne. Najprv sa z istého aspektu analyzuje celok, skúmaný systém a hneď sa uvedú príslušné vyvodené poznatky. Postupne sa analyzujú časti systému a uvedú sa získané poznatky. Napokon sa analyzuje vzťah častí a prezentujú sa vyvodené poznatky.

V spoločenskovedných výskumoch, najmä základného teoretického charakteru, ktoré si kladú za cieľ prenikať k príčinám a zákonitostiam javov, nemožno ostať len pri opise skúmaného javu, pri jeho deskripcii. Kvalitatívna a kvantitatívna deskripcia je však nevyhnutným základom pre ďalšie postupy, ktorých cieľom je prenikať do podstaty javov.

Cieľom funkčnej a kauzálnej analýzy je vyhľadať závislosti medzi javmi, odhaliť ich príčiny, objaviť a formulovať zákonitosti vývinu, štruktúry a fungovania spoločenských javov Ak si uvedomíme, že medzi spoločenskými javmi sú multifunkčné a viackauzálne vzťahy, je to proces veľmi zložitý. Dosiahnutie tohto cieľa sťažuje i skutočnosť, že spoločenské javy sú vzájomne mnohosmerne pospájané, že tvoria reťaz príčin a účinkov a že často ani nie je možné určiť, či ide o príčinu alebo následok. Často sú tu aj metodologické prekážky, viaceré javy pôsobiace v spoločenských procesoch totiž nevieme presne identifikovať, určiť a zmerať a tým menej vyjadriť ich multidimenzionálne vzťahy, nejakou čo aj veľmi premyslenou a zložitou rovnicou.

Napriek uvedenému, štatistické a matematické metódy sú v záverečnej fáze sociologického výskumu jedinečným prostriedkom v logickom prenikaní do podstaty javov spoločenského života. Bez ich použitia je vedecké poznanie sociálnej reality, akejkoľvek jej časti priamo nemožné.

Podstatným problémom v rámci každého vedeckého výskumu je hľadanie, definovanie príčin určitých, najčastejšie z hľadiska spoločenskej praxe relevantných javov, vecí a prostriedkov. Popri hľadaní kauzálnych vzťahov používame v spoločenskovedných výskumoch aj funkčnú analýzu. Funkčne analyzovať nejaký jav znamená rozložiť ho na jeho rôzne zložky, vlastnosti, ktoré skúmame z hľadiska toho či môžu byť alebo sú závisle premenné alebo nezávisle premenné, t. j. že hľadáme medzi nimi súvislosti.

K poznatkom v spoločenských vedách sa dochádza najmä pomocou indukcie. Pričom najmä v prvej etape sa používa aj dedukcia. Výsledkom opisu skúmaného javu je záverečná správa z výskumu. Tá spravidla zvykne mávať tieto časti:

1. Úvod, v ktorom sa objasňuje spoločenská potreba a celková koncepcia výskumu.
2. Charakteristika objektu a predmetu výskumu.
3. Ciele, ktoré sa majú výskumom dosiahnuť.
4. Hypotézy výskumu.
5. Rozsah a reprezentatívnosť výberového súboru.
6. Interpretácia výsledkov empirického výskumu.
7. Zhrnutie poznatkov, poukázanie na možnosti ich aplikácie v praxi.
8. Použitá literatúra.
9. Menný a vecný index.
10. Použité výskumné techniky.

ZÁVER

Cieľom kapitoly nebolo podať vyčerpávajúci návod na realizáciu spoločenskovedného výskumu. Jeho úspešné zvládnutie predpokladá podstatne hlbšie preniknutie do problematiky všeobecných vedeckých metód, metód a techník používaných v jednotlivých špecializovaných spoločenských vedách a matematicko-štatistických metód. Cieľ, ktorý sme sledovali, bolo vysvetlenie toho, čo vlastne empirický spoločenskovedný výskum znamená a z čoho je nevyhnutné pri jeho realizácii vychádzať.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Čo je to spoločenskovedný výskum, aké sú jeho ciele a akú rolu plní empirický výskum v spoločenských vedách?
2. Čo je objektom a čo je predmetom spoločenskovedných výskumov? Pokúste sa na ľubovoľnom (konkrétnom) sociálnom jave vymedziť objekt a predmet potenciálneho empirického výskumu.
3. Čo je úlohou projektu empirického spoločenskovedného výskumu a čo musí každý projekt empirického výskumu obsahovať?
4. Čo znamená vymedzenie problému empirického spoločenskovedného výskumu v gnozeologickej a sociologickej rovine?
5. Akú rolu plní existujúca teória týkajúca sa výskumného problému pri projektovaní empirických spoločenskovedných výskumov?
6. Aké kritériá musí spĺňať vymedzenie výskumného problému pri empirickom spoločenskovednom výskume?
7. Akú úlohu plnia hypotézy v spoločenskovedných empirických výskumoch?
8. Aké typy hypotéz poznáme? Uveďte ich základné charakteristiky.
9. Pokúste sa na ľubovoľných (hoci aj fiktívnych) problémoch skonštruovať 3 typy pracovných hypotéz.
10. Uveďte typy a funkcie výberových súborov používaných pri empirických spoločenskovedných výskumoch.
11. Charakterizujte jednotlivé techniky opytovania a uveďte možnosti ich použitia v empirických spoločenskovedných výskumoch.

12. Charakterizujte techniky pozorovania a uveďte svoju predstavu pri skúmaní akého sociálneho javu by ste ich použili.
13. Charakterizujte techniku štúdia dokumentárnych prameňov.
14. Uveďte aké ciele sa sledujú v interpretačnej fáze výsledkov spoločenskovedného výskumu a zásady, ktorými by sa mal výskumník riadiť v jeho interpretačnej fáze.

LITERATÚRA

BENČO, J. (2001): *Metodológia vedeckého výskumu*. Bratislava: IRIS.

FERJENČIK, J. (2000): *Úvod do metodologie psychologického výskumu*. Praha: PORTÁL.

HIRNER, A. (1978): *Primárne dáta v sociológii*. Bratislava: PRAVDA.

JUSZCYK, S (2003): *Metodológia empirických výskumov v spoločenských vedách*. Bratislava: IRIS.

KATRIAK, M. (1975): *Metódy a techniky sociologického výskumu*. Bratislava: VEDA.

KERLINGER, F. N. (1972): *Základy výskumu chování*. Praha: ACADEMIA.

MARŠÁLOVÁ, L. MIKŠÍK, O. a kol. (1990): *Metodológia a metódy psychologického výskumu*. Bratislava: SPN.

NOWAK, S. (1975): *Metodologie sociologických výskumů*. Praha: Svoboda.

ŠVEC, Š. a kol. (1998): *Metodológia vied o výchove. Kvantitatívno – scientistické a kvalitatívno – humanitné prístupy*. Bratislava: IRIS.

6 SOCIÁLNY AUDIT

Edukačné ciele

- Definovať sociálny audit ako zložku auditu manažmentu ľudských zdrojov.
- Pochopiť problematiku a podstatu auditu.
- Popísať proces sociálneho auditu, zdroje informácií a využívané metódy.
- Vysvetliť bariéry sociálneho auditu.

ÚVOD

Každá dobre fungujúca organizácia sa zaoberá efektívnosťou (effectiveness) transformačného procesu. Usiluje teda o to, aby cena výstupov bola vyššia ako cena vstupov, pričom kvalita výstupov je rovnako dôležitá. Nástrojom zisťovania efektívnosti ľudských zdrojov ako nenahraditeľného a kľúčového zdroja transformačného procesu je audit manažmentu ľudských zdrojov. Jednou zo zložiek auditu manažmentu ľudských zdrojov je sociálny audit.

6.1 AUDIT MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Začiatky personálneho auditu sa datujú od konca 80. rokov 20. storočia, keď sa manažment organizácií usiloval o získanie informácií o sociálnom subsystéme organizácie a o funkčných oblastiach a procesoch personálnej práce so zámerom o zdokonalenie systému. V súčasnosti sa problematika auditov rieši v kontexte zavádzania systémov kvality a manažmentu kvality. Norma STN EN ISO 9000:2001 definuje audit ako „systematický, nezávislý a zdokumentovaný proces získavania dôkazov auditu a ich objektívneho vyhodnocovania s cieľom určiť rozsah v akom sa plnia kritériá auditu“.

Audit manažmentu ľudských zdrojov definujeme ako komplexnú, systematickú, objektívnu a nezávislú činnosť zameranú na získavanie a vyhodnocovanie informácií o prvkoch, javoch a procesoch sociálneho subsystému organizácie (t. j. o ľudských zdrojoch, ich kompetentnostiach, správaní, motivácii, rozvoji a kariére, uplatňovaní moci a právomoci, riešení konfliktov, atď.) a o politikách a procesoch manažmentu ľudských zdrojov za účelom

poznania a diagnostikovania súčasného stavu, zistenia miery súladu medzi získanými informáciami a stanovenými kritériami (normami, cieľmi) a navrhnutia intervenčných opatrení do problémovej oblasti.

Podľa toho členíme audit manažmentu ľudských zdrojov na audit sociálny zameraný na sociálny subsystém organizácie (na jednotlivcov, pracovné skupiny a tímy) a na audit personálnych politík a procesov, ktorých účelom je profesionálna podpora sociálneho subsystému organizácie. Osobitne možno vyčleniť audit personálneho útvaru, pretože je subjektom manažmentu ľudských zdrojov.

Z hľadiska rozsahu Ďurian (2006) rozlišuje **audit komplexný** (preverenie procesov a javov v organizácii ako celku), **čiastočný** (preverenie procesov a javov súvisiacich s vybranou funkčnou zložkou organizácie), **špecializovaný** (zameraný na vybrané činnosti a medziútvarové vzťahy), **dodržiavací** (overenie dodržiavania procesov, ktoré sú direktívne upravené).

Z hľadiska subjektu, ktorý audit zabezpečuje, rozlišujeme **externý a interný audit**. Výhodou interného auditu je, že zamestnanci organizácie sú ku kolegom vykonávajúcim audit ústretovejší, no získané informácie môžu byť skreslené a nepresné, interný audítor pozná prostredie organizácie, no jeho status závisí od organizačného začlenenia. Okrem iného je potrebné spomenúť aj profesionalitu personálnych manažérov, ktorí stále rozhodnutia v personálnej oblasti realizujú na báze úsudkov a pocitov. Úspora finančných prostriedkov je z tohto pohľadu jedinou výhodou. Výhodou externého auditu je profesionalita audítorov, dôveryhodnosť a objektívnosť získaných informácií a akceptácia výsledkov manažmentom. Tiež možno využiť benchmarking a výsledky porovnať s výsledkami získanými z inej (iných) organizácií, resp. pracovísk. A hoci existuje bariéra zo strany zamestnancov, dá sa prekonať profesionálnym prístupom.

Audit skúma kvalitu a disponibilitu personálu a manažmentu všetkých úrovní riadenia, personálny útvar, efektívnosť personálnych politík a procesov, tvorbu a rozvoj organizácie, pričom zistenia posudzuje vo vzťahu k stratégii a cieľom organizácie. Audit má preukázať podiel, vplyv, súvislosť, atď. medzi aktivitami manažmentu ľudských zdrojov a fungovaním, resp. úspechom organizácie. Z toho vyplýva, že manažment ľudských zdrojov má byť orientovaný strategicky, pričom je žiaduca potreba prepojenia personálnych aktivít so stratégiou organizácie. Výsledky auditu majú byť vyjadrené nielen kvalitatívnymi ukazovateľmi, ale aj kvantitatívnymi, vzťahujúcimi sa na ekonomické veličiny.

Audit je procesom, ktorého priebeh popisujú jednotlivé fázy:

a) na základe požiadavky organizácie spracovanie projektu auditu (vymedzenie problémovej oblasti, stanovenie cieľov, stanovenie kľúčových ukazovateľov, výber metód, časový harmonogram, finančná náročnosť, personálne zabezpečenie, atď.),
b) štúdium dokumentov a zber informácií,
c) analýza, meranie, hodnotenie a interpretácia získaných informácií (explorácia),
d) spracovanie intervenčných opatrení do problémovej oblasti – rozvojový program (zmena v manažmente ľudských zdrojov – stratégia, systémy, procesy, metodiky, programy, atď.),
e) spracovanie výstupov – audítorská správa, ostatné požadované výstupy,
f) implementácia opatrení a vyhodnotenie ich zavedenia.

6.2 SOCIÁLNY AUDIT AKO ZLOŽKA AUDITU MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Sociálny audit definujeme ako komplexný a systematický proces poznávania a hodnotenia sociálnych (vrátane psychologických) aspektov, ktoré sa prejavujú vo všetkých procesoch organizácie. Zmyslom sociálneho auditu je skúmať všetky podstatné prvky sociálnej reality v ich súvislostiach a vzájomných väzbách vo vzťahu k cieľom organizácie. Účelom je identifikovať silné a slabé stránky sociálneho subsystému organizácie a identifikovať sociálne riziká, ktoré by mohli ohroziť dobré fungovanie organizácie.

Objektom sociálneho auditu sú zamestnanci organizácie (manažment a riadení pracovníci). Ide o jednotlivcov, pracovné skupiny a tímy. Pri skúmaní jednotlivcov je sociálny audit zameraný na osobnosť (vlastnosti, postoje, hodnoty), na kompetentnosť a spôsobilosť, motiváciu, spokojnosť, tvorivosť, talent, atď. Pri skúmaní interpersonálnej interakcie je sociálny audit zameraný na medziľudské vzťahy, socializáciu a vývoj skupiny, dynamiku fungovania skupín a tímov, na skupinové učenie a behaviorálne procesy.

Sociálny audit hodnotí výkon a pôsobenie organizácie pomocou súboru sociálnych indikátorov sledujúcich pracovnoprávne vzťahy, vplyv na komunitu, sociálny dialóg, konzultácie so zainteresovanými subjektmi, dodržiavanie pracovných štandardov, podiel na budovaní sociálnej infraštruktúry a pod. Sociálny audit hodnotí tiež kompetentnosť a potenciál zamestnancov, ich využitie v súčasnosti a pre budúce potreby, flexibilitu zamestnancov vo vzťahu k odbornej pripravenosti a aj vo vzťahu k fondu pracovného času, pracovnú motiváciu

a stimuláciu. Ako ďalšie ukazovatele je možné uviesť napr. počet podaných a realizovaných zlepšovacích návrhov a postupov a úsporu nákladov; počet podaných a oprávnených sťažností; mieru fluktuácie (aj potenciálnu) a stability hodnotenú z aspektu príčin; absenciu podľa príčin, aj k stratám času v dôsledku čoho môžu narastať nadčasy; disciplinárne riešenia; interes zamestnancov (skupín, tímov) o zmeny, inovácie, o projekty; spokojnosť zamestnancov s odmeňovaním (s hmotnou a nehmotnou stimuláciou), s politikou odmeňovania, s prístupom (spravodlivosť), s možnosťou participácie na riadení a rozhodovaní, s možnosťou kvalifikačného rastu a postupu (aj s využívaním vnútorných zdrojov, rovnosť príležitostí, sebarealizácia), s pracovným prostredím, s komunikáciou a s informovanosťou, s uplatňovaným štýlom vedenia, s režimom práce. Na podklade analýz je možné hodnotiť: mieru zodpovednosti v organizácii, príjem nových objednávok, návratnosť investícií, atď. Obligátne sa používajú **ukazovatele**: produktivita práce na zamestnanca, pridaná hodnota na zamestnanca, zisk na zamestnanca, náklady na zamestnanca a ďalšie. Význam má tiež zisťovanie pripravenosti pracovníkov na zmeny. Tí sú na zmeny pripravení za predpokladu, že spĺňajú odborné predpoklady, ak vedia prečo má k zmenám dôjsť, ak pochopili ich nevyhnutnosť a ak participujú na uskutočňovaní zmien. Pri hodnotení pracovníkov ide zvyčajne o hodnotenie ich výkonu, resp. výsledkov práce a pracovného správania. Univerzálnymi kritériami sú kvantita, kvalita a včasnosť plnenia zadaných úloh. Indikátory, ktoré detailnejšie poukazujú na prácu zamestnanca sú: stabilita výkonu v čase, zavinená nepodarkovosť, množstvo obslúžených a spokojných zákazníkov, ochota prijímať úlohy, dodržiavanie inštrukcií a pravidiel, hospodárnosť, dochádzka a disciplína, jednanie s ľuďmi, vzťahy so spolupracovníkmi. U zamestnancov je možné hodnotiť vlastnosti, ktoré by mohli mať vplyv na výsledok práce, napr. cieľavedomosť, samostatnosť, spoľahlivosť, zodpovednosť, vytrvalosť, verbálne a jazykové schopnosti a pod.

Posudzovanie ukazovateľov je náročné a často krát sa nie je možné vyhnúť subjektivizmu. Významnú úlohu zohrávajú informácie, ktoré pri sociálnom audite členíme na subjektívne a objektívne. Medzi **objektívne zdroje sociálnych informácií** patria napr. osobná evidencia pracovníkov, výsledky hodnotenia výkonu pracovníkov, rozbory absencie, chorobnosti a fluktuácie, tiež interné smernice ako napr. pracovný poriadok, kolektívna zmluva, pravidlá BOZP, smernica o tvorbe a použití sociálneho fondu, platový poriadok, systém získavania a výberu pracovníkov, adaptačné plány, plány vzdelávania a rozvoja, atď. Medzi **subjektívne zdroje sociálnych informácií** patria napr. výsledky zisťovania názorov a postojov zamestnancov, zisťovanie spokojnosti, hodnotovej orientácie, vzťahu k organizácii (identifikácia, lojalita), vzťahu k práci a jej rôznorodým aspektom, pripravenosť na zmeny,

stav a úroveň sociálneho správania a konania jednotlivcov, skupín, tímov a manažérov, analyzuje vzťahy v pracovných skupinách a tímoch, atď.

Sociálny audit využíva relevantné **metódy skúmania**, ako napr. dotazník, rozhovor, pozorovanie zamestnanca v prirodzených podmienkach, anamnestický rozhovor (rozbor životnej dráhy), obsahovú analýzu objektívnych dokumentov (životopis, osobný dotazník, doklady o vzdelaní a praxi, eseje, atď.), empirický rozbor je zameraný na rozbor subjektívnych postojov, psychologická diagnostika je zameraná na posúdenie osobnostných predpokladov, diagnosticko-výcvikový program (Assessment Centre), charakteristiku motivačnej atmosféry v organizácii a pod.

Za riziká, limity, či **bariéry sociálneho auditu** považujeme manažment (charakter a zameranie manažmentu, požiadavky, očakávania, skúsenosti, osobné záujmy, snaha o zmenu) a realizátorov auditu (profesionalita, kompetentnosť). V prípade odstránenia bariér sociálneho auditu možno očakávať efekty vo viacerých oblastiach, napr. prínosom je zmapovanie napĺňania cieľov organizácie z hľadiska sociálnych hodnôt, zistenie rozsahu morálnych konfliktov v organizácii, zistenie stavu sociálnej klímy v organizácii, zlepšenie úrovne motivácie zamestnancov, ozdravenie medziľudských vzťahov, zníženie záťaže a stresu zamestnancov, skvalitnenie vedenia pracovníkov.

6.3 VYBRANÉ METÓDY VYUŽÍVANÉ V SOCIÁLNOM AUDITE

V sociálnom audite je možné využiť viacero metód. V tomto texte prezentujeme základné z nich, a to rozhovor, dotazník a pozorovanie. Spomenuté sú aj metódy štúdia práce, ktorých základom je pozorovanie. Ich výber by mal byť podmienený zvážením kritérií. Kritériami výberu metód sú účel, časová a finančná efektívnosť pri získavaní údajov, stupeň odbornosti výskumníka (jeho schopnosť použiť metódu), dosiahnuteľnosť zdrojov (schopnosť a ochota respondentov) a dostatok času.

ROZHOVOR je verbálna komunikácia medzi výskumníkom a respondentom. V priebehu rozhovoru dokáže výskumník pochopiť problém, pretože otázky idú „do hĺbky“, čo je zásadná výhoda tejto metódy.

Rozhovorom možno zisťovať napr. (príklady sú zamerané na problematiku pracovného miesta):

- informácie o pracovnom mieste (účel, úlohy, zodpovednosť, právomoc, interné a externé vzťahy, vstupy a výstupy, pracovný postup, pracovné prostriedky, atraktivita, motivačný účinok, atď.),
- informácie o požiadavkách kladených na držiteľa pracovného miesta,
- informácie o pracovnom prostredí,
- informácie o režime práce a pracovnom čase a pod.

Základné zásady vedenia rozhovoru.

- Otázky musia byť jasné, zrozumiteľné, majú mať logickú nadväznosť.
- Otázky musia byť položené tak, aby odpovede nemohli byť vágne alebo nadnesené.
- Otázky majú byť kladené tak, aby výskumník nezískal „požadované“ odpovede.
- Respondent má mať dostatok priestoru na vyjadrenie sa.
- Výskumník má vytvoriť priaznivú atmosféru.
- Výskumník má byť vyškolený, aby rozhovor bol pripravený, vedený a interpretovaný profesionálne.

Výhody rozhovoru. Získanie špecifických informácií o práci, pracovnom prostredí, osobe zamestnanca, organizačnej kultúre, atď. Flexibilná metóda – výskumní môže pružne prispôsobiť rozhovor situácii a potrebám zamestnanca. **Nevýhody rozhovoru:** časová náročnosť, nižšia miera objektivity, náročná interpretácia získaných údajov predovšetkým ak je výskumník neskúsený.

Druhy rozhovorov

- **Individuálny rozhovor** – je vedený osobitne s každým respondentom. Informácie sú viac pravdivé. Vyššia časová náročnosť na rozhovor.
- **Skupinový rozhovor** (hromadný) – respondenti sa pred skupinou môžu vyjadrovať nepravdivo o práci, resp. môžu „zahmlievať“. Výhodou je šetrenie času a nákladov.
- **Neštruktúrovaný rozhovor** (voľný). Výskumník si pripraví len okruhy tém, ktorým sa v priebehu rozhovoru bude venovať.
- **Štruktúrovaný rozhovor**. Výskumník má dopredu pripravené témy rozhovoru, jednotlivé otázky a preferované odpovede. Otázky v rovnakom slede kladie každému respondentovi.

DOTAZNÍK je písomné spracovanie otázok zameraných na predmet sociálneho auditu a s tým spojených súvislostí, pričom sa zisťujú faktografické údaje. Pre potreby daného sociálneho auditu je možné vytvoriť vlastný dotazník, no je možné využiť aj štandardné dotazníky. Dotazník sa zvyčajne využíva v prípade, ak sa skúmania zúčastňuje väčší počet respondentov (napr. pri skúmaní pracovnej spokojnosti), resp. ak je potrebné znížiť časovú náročnosť výskumnej akcie.

Dotazník je tvorený **otázkami**, ktoré môžu mať rôznu podobu. Otvorené otázky vyžadujú vlastnú formuláciu odpovede respondentom. Uzatvorené otázky ponúkajú respondentovi možnosti, z ktorých správnu, resp. najvhodnejšiu si vyberá, resp. odpovediam sú priradené posudzovacie škály. Otázky môžu byť formulované ako výrok, pričom sa požaduje súhlas, resp. nesúhlas respondenta.

Výhody dotazníka: časová a finančná efektívnosť, akumulácia väčšieho množstva informácií za kratší čas. **Nevýhody dotazníka.** Schopnosti a ochota respondentov vyplniť dotazník. Nesprávna formulácia otázok, ktorým respondent nerozumie, preto nedopovedá, resp. uvádza nepravdu. Odporúča sa preto pilotné šetrenie. Štatistické spracovanie výsledkov a ich interpretácia môžu byť náročné.

POZOROVANIE je výskumná metóda poznávania, zaznamenávania a posudzovania javov a objektov. Môže ísť napr. o „študovanie“ zamestnanca pri práci, zaznamenávanie toho čo robí, ako to robí a koľko času mu táto práca zaberie, o monitorovanie kooperácie v pracovnej skupine, atď. Je potrebné si uvedomiť, že pozorovanie môže byť využité na objekty a javy, ktoré sú pozorovateľné, tzn. výskumník ich môže sledovať. Pozorovateľom má byť skúsený výskumník, ktorý dokáže používať systematický prístup. (Ferjenčík, Bosáková, 2001)

Závery z pozorovania sú vykonané na základe viditeľných údajov. Výsledok pozorovania je záznam. Výstupom pozorovania je správa, schéma, graf.

Výhodou pozorovania je objektivita a spoľahlivosť. Nevýhody pozorovania sú časová náročnosť, finančná náročnosť, negatívny vplyv na prácu pozorovaného zamestnanca / pracovnej skupiny.

Typy pozorovania:

1. **pozorovanie iných** (extrospekcia, objektívne pozorovanie)
   - pozorovanie jednotlivcov,
   - pozorovanie pracovnej skupiny,

2. **sebapozorovanie** (introspekcia, autosnímka pracovného dňa),
3. **otvorené** (zjavné) – pozorovateľ neskrýva svoju úlohu pred respondentmi,
   - zúčastnené – pozorovateľ je súčasťou pracovnej skupiny, kde pozoruje predmet skúmania,
   - nezúčastnené (pohľad z okna) – pozorovateľ nie je súčasťou pracovnej skupiny, sleduje skupinu „zvonku“,
4. **skryté** (utajené) – respondenti nie sú informovaní o pozorovaní,
5. **štandardné** – cieľ, jednotka pozorovania a čas sú stanovené pred začatím pozorovania,
6. **neštandardné** – príprava pozorovania je rámcová, výsledky môžu byť skreslené, preto ho môže realizovať len skúsený pozorovateľ,
7. **celostné** (kompletné) – pozorovať sleduje objekt skúmania nepretržite, napr. v počas celej pracovnej zmeny,
8. **čiastkové** – vzorkové pozorovanie, napr. z hľadiska času, obsahu, atď.

METÓDY ŠTÚDIA PRÁCE (pracovné štúdie) sú zamerané na zistenie ako efektívne je práca vykonávaná. Členia sa na pohybové štúdie, časové štúdie a komplexné štúdie. *Pohybové štúdie* sú zamerané na zistenie a analýzu pracovného postupu. *Časové štúdie* zisťujú čas potrebný na uskutočnenie pracovných úloh. *Komplexné štúdie* zisťujú pracovný postup a čas potrebný na jeho realizáciu.

Metódy štúdia práce sa využívajú na zachytenie, rozbor a riešenie problémov súčasného stavu, napr. na odhalenie príčin prestojov zamestnancov, na zistenie príčin vzniku nepodarkov a pod. Tiež sa využívajú vo fáze projektovania systémov, pracovných miest na modelovanie a výber najvhodnejšej varianty (pomáhajú vymedziť logický postup činností, rozdeliť činnosti medzi človeka a stroj, určiť adekvátne zaťaženie zamestnancov, koordinovať priebeh udalostí v čase a priestore).

Pohybové štúdie sledujú a grafickým spôsobom zachytávajú postupnosť (pohyb) uskutočňovaných činností. Zvyčajne sa pritom nesleduje časová dimenzia priebehu činnosti. Čas sa len predpokladá na základe zobrazenej postupnosti. Využíva sa grafický záznam pomocou ustálených symbolov (therblig). Z pôvodných 40-tich symbolov, ktoré zaviedli manželia Gilbrethoví bol vytvorený štandardizovaný súbor 5 základných symbolov. Pre znázornenie súčasne prebiehajúcich činností sa využívajú kombinované symboly.

Výhodami pohybových štúdií sú znázornenie postupu, definovanie jednotlivých činností, pomoc pri identifikovaní problému. Nedostatkami pohybových štúdií sú nezaznamenanie času potrebného na vykonávanie jednotlivých činností, ani celkový čas na

uskutočnenie úlohy. Tým je obmedzená hĺbka analýzy. V súčasnej dobe je možné na záznam pohybu využiť kameru.

Časové štúdie umožňujú zistiť skutočný čas spotrebovaný na uskutočnenie pracovnej činnosti (vybranej jednotky práce). Využívajú sa na stanovenie optimálnej spotreby času, tzn. na stanovenie normy času. Tiež na odvodenie požiadaviek na rozdelenie činnosti medzi ľudí a výrobné zariadenie a medzi jednotlivých zamestnancov. Umožňujú zistiť a znížiť rozsah prestojov, chýb, zbytočnú spotrebu času a naopak zvýšiť využitie zdrojov.

Časové štúdie vychádzajú zo systematického sledovania, merania a zaznamenávania spotreby času na vykonávanú činnosť. Rozoznávame snímok pracovného dňa a snímok pracovnej jednotky. Výsledky časových štúdií je možné využiť na výpočet ukazovateľov využitia času zmeny:

$$U_1 = \frac{T'_1 + T_2}{T} x\,100 \qquad \textit{Stupeň zamestnanosti zamestnanca}$$

$$U_2 = \frac{T'_2 - T_2 + T_D}{T} x\,100 \qquad \textit{Podiel zbytoč. spotreby času spôsobenej zamestnancom}$$

$$U_3 = \frac{T_E}{T} x\,100 \qquad \textit{Podiel zbytoč. spotreby času spôsobenej tech. a org. nedostatkami}$$

$$U_4 = \frac{T'_2 - T_2 + T_D}{T - (T'_2 - T_2 + T_D + T_E)} x\,100 \qquad \textit{Percento možného zvýšenia produk. práce odstránením strát spôsobených zam.}$$

$$U_5 = \frac{T_E}{T - (T'_2 - T_2 + T_D + T_E)} x\,100 \qquad \textit{Percento možného zvýšenia produk. práce odstránením strát spôsobených tech. a org. nedostatkami}$$

$U_6 = U_4 + U_5$ *Celkové možné zvýšenie produktivity práce v percentách.*

Legenda:

- T_1 = čas normovanej práce
- T_2 = čas všeobecne nevyhnutných prestávok
- T_3 = čas podmienečne nevyhnutných prestávok

- T_A = čas jednotkovej práce
- T_B = čas dávkovej práce
- T_C = čas zmenovej práce
- T_E - Technicko-organizačné straty
- Čiarka v exponente sa používa na označenie skutočnej spotreby času na rozdiel od spotreby normovanej. Vyskytuje sa pri časových druhoch T'_1 čas práce a T'_2 čas všeobecne nevyhnutných prestávok.
- Bilancia normovanej spotreby času zmeny môže obsahovať len prvky času normovateľného, t. j. položky času práce T_1, čase všeobecne nevyhnutných prestávok T_2 a času podmienečne nevyhnutných prestávok T_3. Rôzne straty času T_D a T_E predstavujú rezervy vo využívaní času zmeny, ktoré sa po realizovaní opatrení na ich odstránenie objavujú v položke času práce T_1, najmä v čase T_{A1}.

ZÁVER

Fungovanie sociálneho subsystému organizácie a jeho vplyv na úspešnosť organizácie možno zisťovať sociálnym auditom. Účelom auditu je zistiť a posúdiť súčasný stav voči stanoveným očakávaniam a potrebám organizácie, odhaliť potenciál ľudských zdrojov a navrhnúť optimalizačné riešenia. Výsledky sociálneho auditu sú teda pre manažment podporou pre rozhodovanie o manažmente ľudí. Efektívnosť auditu a spoľahlivosť výsledkov predpokladá dodržiavanie niekoľkých zásad. Audit má byť komplexný. Komplexnosť sa nevzťahuje len na auditovanie všetkých aktivít organizácie. V prípade, že ide o audit čiastkový, je potrebné diagnostikovať problémovú oblasť úplne. Ďalšími zásadami sú systematickosť, relevantnosť, nezávislosť a objektívnosť, periodicita (pravidelnosť) a dodržiavanie princípu triangulácie, čo znamená, že zber informácií sa má realizovať minimálne z troch zdrojov (Juríčková, 2012). Tiež je dôležitý výber kľúčových kritérií a ukazovateľov. Ich dobré nastavenie umožní spoľahlivo, objektívne a dôveryhodne odhaliť príčiny zlyhaní, zistiť vplyv na organizáciu a umožní komparáciu s konkurenciou.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Charakterizujte sociálny audit.
2. Odborná kompetentnosť zamestnancov je nedostatočná. Aké signály upozornia manažment na tento problém. Aké zdroje informácií a aké metódy môže manažment

využiť na zistenie kompetentnosti zamestnancov? Aký postup je vhodné uplatniť pri zisťovaní a riešení uvedeného problému?

3. Ako je možné redukovať riziká sociálneho auditu?
4. Na skúmanie akých problémov vyskytujúcich sa v organizácii by ste využili metódu rozhovoru (dotazník, pozorovanie)?

LITERATÚRA

ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů*. (Nejnovější trendy a postupy.) Praha: Grada. ISBN 80-247-1407-3.

BENČO, J. (2001): *Metodológia vedeckého výskumu*. Bratislava: Iris.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007): *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

ĎURIAN (ed.), J. (2006): Proceedings of the International Science Conference – Management of Human Potential in the Company. Zvolen: Technical University in Zvolen.

FERJENČÍK, J., BOSÁKOVÁ, M. (2001): *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm.

JURČÍKOVÁ, J., UHRÍKOVÁ, E. (2012): Audit manažmentu ľudských zdrojov v organizáciách. In *Personálny a mzdrový poradca podnikateľa*, vol. 4-5/2012.

KOLLÁRIK, T., SOLLÁROVÁ, E. (2004): *Metódy sociánopsychologického výskumu*. Bratislava: Ikar.

STN EN ISO 9000: 2001, Systémy manažmentu kvality. Fundamentals and dictionary. (ISO 9000:2000).

7 OSOBNOSŤ

Edukačné ciele

1. Prostredníctvom súčasných definícií pochopiť koncept osobnosti.
2. Prostredníctvom základných teórií osobnosti ukázať odlišné pohľady na osobnosť.
3. Definovať základné pojmy problematiky osobnostných rysov a vlastností osobnosti.
4. Vymedziť základné pojmy problematiky osobnostných rysov a vlastností osobnosti s dôrazom na inteligenciu

ÚVOD

Kedykoľvek prichádzajú ľudia v organizácii do interakcií, vstupujú do tohto procesu mnohé faktory. Jedným zo základných faktorov je osobnosť človeka. Napriek tomu, že každý človek disponuje psychologickými zákonitosťami, ktoré sa viac menej vyskytujú u všetkých ľudí, každý človek je zároveň výsledkom unikátnej kombinácie biologických a externých faktorov, každý človek je jedinečný. Táto individuálnosť je vo vede predmetom skúmania psychológie osobnosti.

7.1 ČO ZNAMENÁ V PSYCHOLÓGII POJEM OSOBNOSŤ?

Predtým ako začneš čítať kapitolu

Zamysli sa a skús povedať čo pre teba znamená pojem osobnosť. S veľkou pravdepodobnosťou si predstavíš nejakého známeho človeka zo zábavného priemyslu, politiky, športu, prípadne vlastnej rodiny či blízkeho okolia, jednoducho niekoho, kto v spoločnosti niečo dokázal. V psychológii má však pojem osobnosť miesto otázky „Kto je osobnosťou?“ bližšie k otázke „Akú osobnosť má tvoj otec, mama, najlepší kamarát, kamarátka...?“.

Obr. 7.1 Maska ako metafora osobnosti. Zdroj: Jones, N. (2007)

Definovať pojem osobnosť nie je jednoduché. V psychológii zatiaľ neexistuje jednotná definícia akceptovaná všetkými odborníkmi a odborníčkami. Mohli by sme skôr povedať, že definícií je toľko, koľko je autorov a autoriek teórií osobnosti. Kern a kol. (2006) napr. uvádzajú existenciu až 80 rôznych definícií. Slovo osobnosť by sme mohli dobre vysvetliť na príklade anglického prekladu „personality“, ktoré pochádza z latinského slova „persona“, čo znamená divadelná maska. Takéto prirovnanie vyjadruje to, ako sa tá maska (človek) javí, aký má výzor (Schultz & Schultz, 2012). Slovenské slovo osobnosť by sme mohli priblížiť cez pohľad Allporta (in Boroš, Ondrišková & Živčicová, 1999), ktorý na vysvetlenie používal latinské „proprium“ -vlastný (čo je danému človeku vlastné, osobné).

Osobnosť je unikátny a relatívne stabilný vzorec prežívania a správania človeka

V odbornej psychologickej literatúre je osobnosť považovaná za psychologický konštrukt a je často definovaná ako:

- súbor príznačných a charakteristických vzorcov myslenia, emócií a správania, ktoré definujú individuálny osobný štýl interakcie s fyzickým a sociálnym prostredím (podľa Atkinson a kol., 2003),
- sebaregulujúci dynamický otvorený a funkčný celok psychofyzických dispozícií, daných v interindividuálne odlišnej miere a ktorý sa aj interindividuálne odlišne prejavuje (voľne podľa Nákonečného, 2006),
- pomerne stabilný systém vlastností a správania sa človeka (voľne podľa Cakirpaloglu, 2012).

Pre potreby hlbšieho pochopenia organizačného správania by však takéto vysvetlenie osobnosti bolo veľmi zjednodušujúce a celkom iste nedostatočné. Za posledných vyše sto rokov sa pokúsilo podať odpoveď na otázku, čo stojí za pojmom osobnosť, mnoho autorov a autoriek. Nikomu z nich sa ale nepodarilo podať komplexnú definíciu. Nedá sa však povedať, že by nejaký z týchto pohľadov na osobnosť nebol pravdivý, každý z nich zároveň podáva jeho čiastočné vysvetlenie, čo spolu tvorí kompletný obraz osobnosti, podobne ako skladačka puzzle. Tieto časti skladačky sa dajú predstaviť prostredníctvom teórií osobnosti, pričom každá z nich iným spôsobom vysvetľuje osobnostné aspekty správania, ktoré môžu pomôcť pochopiť aj správanie človeka v organizácii.

Aspekty osobnosti, ktoré viac menej napĺňajú jej obsah a v rôznych podobách sa nimi zaoberá väčšina teórií osobnosti môžeme rozdeliť do troch kategórií:

1. Štruktúra osobnosti – zaoberá sa otázkou, ako je osobnosť štruktúrovaná, aké sú zložky osobnosti.

2. Dynamika osobnosti – zaoberá sa otázkou aké sily „hýbu“ osobnosťou.
3. Determinanty vývinu osobnosti – zaoberá sa otázkou, aké determinanty sa podieľajú na vývine osobnosti.

Tabuľka 7.1 Hlavné prístupy k vysvetľovaniu osobnosti

Názov prístupu	Charakteristika prístupu	Autori/Autorky teórií
Psychoanalytický prístup	nevedomie, skúsenosti ranného detstva, sexuálny pud	Sigmund Freud
Neopsychoanalytický prístup	nevedomie, ego-analýza, sociálne vplyvy, vedomie, racionalita	Carl Gustav Jung, Alfred Adler, Anna Freud, Erik Erikson, Karen Horney, Erich Fromm, Harry Stack Sullivan, Henry William Murray
Behavioristický prístup	osobnosť ako čierna skrinka, stimul-reakcia, učenie	Ivan Petrovič Pavlov, John Watson, Burrhus Frederic Skinner, Clark Hull, Edward Tollman, John Dollard, Neal Elgar Miller,
Humanistický, holistický a existencionalistický prístup	zameranie na človeka, celostnosť, slobodná vôľa, sebaaktualizácia, orientácia na zdravého človeka,	Carl Ransom Rogers, Abraham Harold Maslow, Viktor Emil Frankl, Ludwig Bisswanger, Medard Boss
Konštitučný a biologický prístup	vzťah medzi telesnou stavbou a osobnosťou, genetické faktory	Ernst Kretschmer, William Herbert Scheldon
Prístup zameriavajúci sa na rysy osobnosti	črta, temperament, schopnosti, faktorová analýza, trvalosť vlastností osobnosti	Gordon Allport, Raymond Cattel, Hans Jürgen Eysenck, Lewis Goldberg, Paul Costa, Robert McCrae, Michael Ashton, Kibeom Lee
Evolučno-psychologický prístup	evolučný pôvod individuálnych rozdielov, adaptácia	John Tooby, Leda Cosmides
Kognitívny prístup	osobné konštrukty, kognitívne schémy, životný priestor, sociálne pole	Kurt Lewin, Georg Kelly, Albert Ellis
Sociálno-kognitívny prístup	osobnosť ako sociálne učenie, kognitívne posudzovanie	Julian Rotter, Albert Bandura, Martin Selligman

Každá teória osobnosti je jedinečná, podobne ako osobnosť každého teoretika alebo teoretičky, ktorí sa pokúsili podať vysvetlenie čo je osobnosť a nebolo by vhodné ich „škatuľkovať“ do nejakých kategórií. Jednako, pre účel zostručnenia a lepšej orientácie v rôznorodosti pohľadov na osobnosť uvádzame hlavné prístupy k osobnosti, ktoré schematicky do určitej miery charakterizujú hlavné teórie (Tabuľka 7.1). Následnosť teoretických prístupov uvedených v tabuľke sa nepokúša vyjadrovať presnú časovú chronológiu vzniku teórií, čiastočne však odráža vývoj modernej psychológie osobnosti za posledných vyše sto rokov. Pre lepšiu predstavu zaradenia konkrétnych teórií k danému

prístupu uvádzame pri každom prístupe aj najvýznamnejších autorov a autorky teórií a základné princípy, ktoré veľmi zovšeobecňujúco charakterizujú jednotlivé prístupy.

7.2 VYBRANÉ TEÓRIE OSOBNOSTI

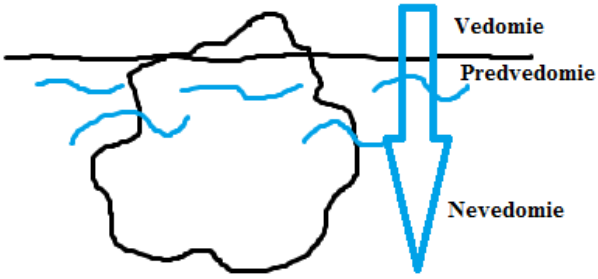
V nasledujúcej podkapitole priblížime niektoré hlavné teórie osobnosti, ktoré formovali súčasný pohľad na to, čo je osobnosť. Treba pritom spomenúť, že psychológia osobnosti sa vyvíjala mimo hlavného prúdu akademickej psychológie. Je to najmä dôsledok toho, že týmto teóriám často chýbali tradičné vedecké metódy a objektivita, keďže vyrastali z potreby terapeutickej aplikácie a nie z potreby dokázať nejaký psychický fenomén v laboratórnych podmienkach. Každý prístup ako aj konkrétna teória ponúka unikátny pohľad na vysvetlenie pojmu osobnosť, ktorý môže byť uplatnený pri snahe o vysvetlenie správania človeka v pracovnom procese a v organizácii. Je však len na čitateľovi alebo čitateľke, ktorej teórii dá svoje sympatie, či to bude jedna konkrétna teória, alebo to bude osobný eklektizmus viacerých teórií.

Pre potreby tejto publikácie sme sa rozhodli nepodať výklad celého spektra možných teórií, ale vybrali sme stručný prehľad teórií základných prístupov majoritného významu. Prvé tri prístupy budú reprezentovať pohľad troch veľkých smerov novodobej psychológie ako vedy, psychoanalýzy, behaviorizmu a humanizmu. Aby sme mohli nadviazať na ďalší kognitivistický a sociálno-kognitivistický prístup, rozhodli sme sa ale nepostupovať chronologicky podľa Tabuľky č. 7.1 a behavioristický prístup sme zaradili až za humanistickým, holistickým a existencionalistický prístupom. Ako posledný uvádzame prístup, ktorý má v centre záujmu rysy osobnosti a ich štruktúru a meranie, ktorý spolu so sociálno-kognitivistickým prístupom podľa McCraea (2011) vstúpil do 21. storočia a tvorí súčasný mainstream v štúdii osobnosti.

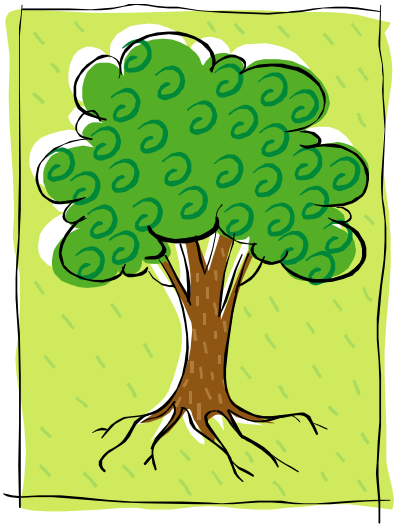
Pri predstavovaní jednotlivých prístupov sme sa v našej kapitole opierali o syntézu poznatkov najmä nasledujúcich autorov ako Halla & Lindzeyho (2002) so svojou neprekonateľnou publikáciou *Psychológia osobnosti: Úvod do teórií osobnosti*, Drapelu (2003) s jeho prehľadom teórií osobnosti, Schultza & Schultza (2012) ako aj Blatného a kol. (2010) a Říčana (2010).

Psychoanalytický a neopsychoanalytický prístup

Hlavným predstaviteľom psychoanalytického prístupu je ***Sigmund Freud,*** ktorý je jeho zakladateľom a je považovaný za tvorcu prvej novodobej teórie osobnosti. Osobnosť je podľa neho uzavretý systém, ktorý sa skladá z troch subsystémov: ***Id***(Ono), ***Ego***(Ja) a ***Superego***(Nadja). Id reprezentuje temnú a iracionálnu časť osobnosti, pudovú, živočíšnu a telesnú, hnanú psychickou energiou, ktorú nazval ***libido*** a je svojou povahou sexuálne. Ústredným pojmom je vo Freudovej teórii ***nevedomie***, ktoré spolu s predvedomím a vedomím tvorí vrstvy osobnosti a dá sa prirovnať k ľadovcu (Obr.7.2). Id sa z nevedomia snaží okamžite uspokojiť svoje túžby, pričom sa riadi princípom slasti. Ego je narozdiel od Id racionálne, pôsobí na vedomej úrovni, zvažuje činy a ich následky a ukladá do predvedomia zabudnuté zážitky, ktoré si môže kedykoľvek vybaviť. Superego predstavuje zvnútornený systém zákazov a obmedzení, svedomie, ktoré riadi princíp dokonalosti. Môže prechádzať všetkými vrstvami osobnosti, ako je to naznačené modrou šípkou na Obr.7.2. Ego sa pritom snaží dostať protichodné sily Id a Superega do rovnováhy. Okrem nevedomia pripisoval Freud veľký vplyv na osobnosť aj ranným detským zážitkom a dvom pudom. ***Pudu života*** (Éros, riadi sa princípom slasti, vedie nás k zachovaniu ľudského druhu prostredníctvom túžby po sexe) a ***pudu smrti*** (Thanatos, riadi sa princípom nirvávy a vyznačuje sa deštruktivitou). Prostredníctvom pudu smrti chcel Freud ukázať, že každý (aj keď nevedome) túži zomrieť a dostať sa do nirvány, neexistencie utrpenia. Ďalším z ústredných pojmov v teórii Freuda je taktiež úzkosť, pred ktorou sa Ego chráni obrannými mechanizmami, ktoré pôsobia na nevedomej úrovni. Bližšie rozpracovanie obranných mechanizmov podala neskôr jeho dcéra ***Anna Freudová***.



Obr. 7.2 Vrstvy osobnosti podľa Freuda. Zdroj: vlastné spracovanie. Vedomie je prirovnávané k časti ľadovca nachádzajúceho sa nad vodou, predvedomie je časť ľadovca tesne pod vodnou hladinou a nevedomie reprezentuje časť ľadovca hlboko pod vodnou hladinou, pričom tvorí prevažnú časť ľadovca.



Obr. 7.3 Metafora Adlerovho stromu

Ako je možné vidieť, teória Sigmunda Freuda je

temná, netreba však zabúdať, že bol v prvom rade psychiater a snažil sa liečiť úzkosti, neurózy a hystérie. Zrejme najväčšiu kritiku si však vyslúžil za prílišné presexualizovanie svojej teórie, od čoho upustili aj jeho nasledovníci a nasledovníčky.

V pravom slova zmysle by sme za jeho nasledovníkov a nasledovníčky mohli považovať ***Alfreda Adlera, Annu Freudovú, Erika Eriksona, Karen Horneyovú, Ericha Fromma*** a ***Harryho Stacka Sullivana***. Tí pokračovali v rozvíjaní jeho základných myšlienok, ale hlavnými zmenami bol menší dôraz na sexualitu, zahrnutie vplyvov vonkajšieho prostredia a väčší dôraz na Ego ako na Id. Osobnosť je kreatívna a racionálna. V porovnaní s Freudovým ľadovcom napr. ***Adler*** prirovnával osobnosť k stromu, kde nevedomie predstavuje časť koreňov a vedomie je reprezentované korunou stromu (Obr. 7.3). Hnacou silou u Adlera je ***prekonávanie inferiority*** a túžba stať sa superiórnym. Najznámejším sa ale zrejme stal kvôli svojej ***teórii vplyvu poradia narodenia na osobnosť ľudí***. Podľa tejto teórie je najstaršie dieťa najzodpovednejšie, ale aj najkonzervatívnejšie, stredné dieťa je ambiciózne a prispôsobivejšie ako staršie a mladšie je rebelantské a žiarlivé a najmladšie dieťa má veľa stimulácie, a preto často predbehne všetky ostatné deti, má však tendenciu k rozmaznanosti a neprispôsobivosti. U ***Horneyovej*** jednako môžeme vidieť orientáciu na úzkosť, podobne ako u Freuda. Svoje myšlienky rozpracovala do teórie bazálnej anxiety - strachu, bezmocnosti, ktoré vznikajú vtedy, ak človeka v ranom detstve nikto nenaučí ako sa vyrovnávať s normálnym strachom. Na rozdiel od Freuda však podobne ako Adler nesúhlasila s tvrdením, že sa žena chce stať mužom a jej závisť mužského penisu vedie k neurotickému odmietaniu inferiority voči mužovi. Pozoruhodná je jej teória interpersonálnych štýlov – spôsobov, akými si ľudia vytvárajú vzťah k inými. Nezanedbateľným prínosom neopsychoanalýzy k vysvetleniu osobnosti je chápanie osobnosti ***Froma*** ako integrovaného systému zdedených a získaných vlastností. Zdedenú, v priebehu života relatívne nemennú zložku nazýva ***temperamentom***, zložku získanú prostredníctvom vplyvov sociálneho prostredia nazýva ***charakterom***.

Osobitou postavou v psychoanalytickom prístupe je ***Carl Gustav Jung***, ktorý bol na začiatku svojej kariéry priamym pokračovateľom Sigmunda Freuda, jeho študentom, v ktorom sám Freud videl svojho následníka, „korunného princa“. Jung bol však voči Freudovej sexuálnej teórii rezervovanejší a kládol dôraz na duchovno, s čím zase nesúhlasil Freud. Hoci sa Freud videl voči Jungovi ako otec, po sérii osobných hádok sa nakoniec rozišli odborne, aj ako priatelia. Hlavným poznávacím znamením Jungovej teórie je nový pohľad na nevedomie. Ovplyvnený mytológiou k osobnému nevedomiu vytvoril nový ***koncept kolektívneho nevedomia***. Podľa toho našu osobnosť determinuje naša evolučná minulosť

prostredníctvom praobrazov – myšlienok alebo pamäťových stôp z našej pradávnej až zvieracej minulosti, predispozícií k istým kolektívnym ideám. Tieto praobrazy sú v Jungovej teórii označované ako ***archetypy***, ktorých počet môže byť neobmedzený. Najdôležitejším je však archetyp self, ktorý vyjadruje celistvosť, psyché. Iným veľkým prínosom Jungovej teórie je vytvorenie typológie prostredníctvom aspektov osobnosti, ktoré pôsobia na oboch úrovniach vedomia. Sú to postoje ***introverzia*** (osobnosť orientovaná k subjektívnemu zážitku) a ***extroverzia*** (osobnosť orientovaná na objektívne prežívanie) a funkcie myslenie, vnímanie, cítenie a intuícia. Jung bol zástancom názoru, že v každom z nás sa nachádzajú oba tieto postoje a označenie „extrovert"-„introvert" skôr reprezentuje človeka, v ktorom je jeden z postojov dominantný a druhý je potlačený do nevedomia.

Na záver psychoanalytického prístupu sme sa rozhodli spomenúť aj ***Henryho Murraya***, ktorého všestranná personológia by si skôr zaslúžila samostatnú kategóriu. Pre jednoduchší prehľad teórií sme ho však zaradili tu. Napriek tomu, že sa zaujímal skôr o štúdium normálnej osobnosti a jeho teóriu reprezentuje silný holizmus, jednako bol aj skúseným psychoanalytikom, ktorý sa pokúsil o pretransformovanie Freudových a Jungových teórií do overiteľných hypotéz. Pri vysvetľovaní osobnosti už v polovici 20. storočia kládol veľký dôraz na fyziologické procesy v pozadí, najmä na úlohu mozgu a centrálnej nervovej sústavy, čo bolo z pohľadu dnešných biologických teórií veľmi nadčasové. Ústrednou oblasťou jeho teórie je bezpochyby motivačný systém s dôrazom na ***20 psychogénnych potrieb*** (majú psychologický a nie organický pôvod). Z nich potreba úspechu a potreba začlenenia boli predmetom rozsiahleho výskumu. V neposlednom rade Murray prispel veľmi významne k meraniu osobnosti keď vytvoril ***Tematický apercepčný test*** (TAT), jednu z najpoužívanejších projektívnych techník odhaľujúcu skryté, implicitné, či nevedomé psychické obsahy.

Prínos psychoanalytického prístupu pre uplatnenie v pracovnom procese je nezanedbateľný, zahŕňajúc to, ako každý z nás interpretuje a prežíva svoj súčasný pracovný život v podmienkach úlohy ranných rodinných skúseností a vzťahov, ako aj podstatných hýbačov a bariér pre jednotlivé správanie podstatné pre pracovný úspech.

Humanistický, holistický a existencionalistický prístup

Humanizmus je takzvaným tretím veľkým psychologickým smerom, ktorý vznikol ako reakcia na orientáciu psychoanalytického smeru na chorú osobnosť a ako reakcia na mechanistický pohľad behaviorizmu na človeka, ktorý predstavíme neskôr. Spoločným znakom s psychoanalýzou je však fakt, že väčšina teoretikov humanizmu bola

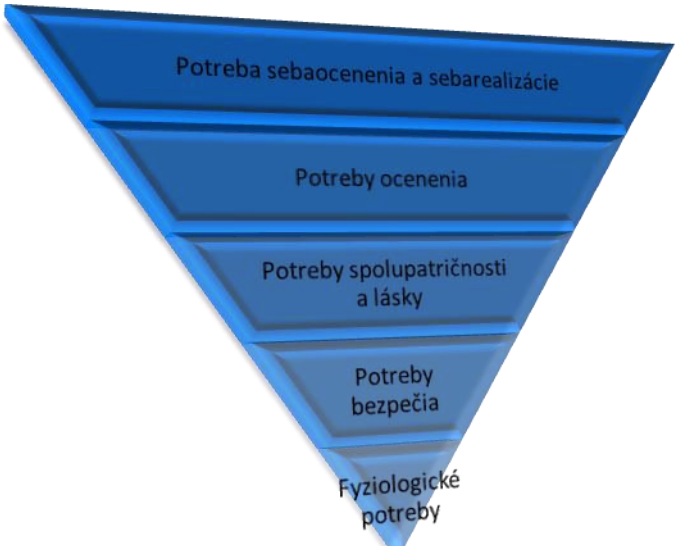
psychoterapeutmi. V názve podkapitoly sú uvedené taktiež holistický a existencionalistický prístup, ktoré majú k humanizmu oveľa bližšie ako k iným psychologickým prístupom a smerom. Podieľali sa na formovaní humanizmu a ich myšlienky sa navzájom prestupujú.

Jedným z poznávacích znamení humanizmu je dôraz na holistický (celostný) pohľad na človeka, ktorý má vzťah k hnutiu Geštalt, rozvíjajúce sa v Nemecku tesne pred 1. svetovou vojnou. Teórie Geštaltu mali v mnohom vplyv aj na formovanie kognitívnych teórií osobnosti, predsa sa len viac spájajú s humanizmom. Ďalším dôležitým vplyvom humanizmu bolo z fenomenológie vychádzajúce existencionálne hnutie Európy po 2. svetovej vojne, ktoré sa snaží pochopiť človeka v jeho existencii vo svete, pričom zdôrazňuje slobodu a zodpovednosť človeka. Predstaviteľmi sú ***Ludwig Bisswanger*** *a* ***Medard Boss*** s tzv. Dasein teóriou, ako aj ***Viktor Emil Frankl***, so svojou logoterapiou predstavujúcou vôľu k zmyslu. Hlavnými predstaviteľmi humanizmu sú ***Abraham Harold Maslow*** a ***Carl Ransom Rogers***.

Základné charakteristiky humanistického a holistického pohľadu na osobnosť môžeme stručne zhrnúť v nasledovnom zozname:

1. *dôstojnosť a hodnota ľudskej bytosti,*
2. *žiadnu časť organizmu nemožno študovať izolovanie,*
3. *dôkladné štúdium jedného človeka je užitočnejšie ako extenzívny výskum izolovanej psychologickej funkcie u mnohých ľudí,*
4. *psychológia by mala skúmať predovšetkým normálnu osobnosť,*
5. *vo svojej podstate sme dobrí a nie skazení,*
6. *dynamiku osobnosti určuje najdôležitejší pud sebaaktualizácie,*
7. *máme v sebe potenciál pre zdravý a tvorivý rast osobnosti,*
8. *ak uplatníme tento potenciál, môžeme prekonať aj obmedzujúce vplyvy rodičovskej výchovy, vzdelávania a ďalších sociálnych tlakov.*

Za Maslowovu najznámejšiu oblasť vysvetľovania osobnosti je považovaná ***teória motivácie*** prostredníctvom hierarchie ľudských potrieb (Obr. 7.4). Maslow rozlišoval dva základné typy potrieb: základné – deficitné, vyrastajúce z nejakého deficitu, nedostatku človeka a rastové – metapotreby, potreby sledovať ciele a neustále ich prekonávať. Táto teória predpokladá, že ak sú deficitné potreby viac-menej uspokojené, objavujú sa metapotreby (Maslow popísal 17 metapotrieb, ktoré reprezentujú hodnoty bytia), ktoré zastrešuje hlavná ***potreba sebaaktualizácie***. Táto potreba sa v mnohom podobá na kreatívne, sebarealizačné a archetypálne self neopsychoanalýzy.



Obr. 7.4 Maslowova hierarchia potrieb

Aj u ***Rogersa*** hrá v ľudskej motivácii najdôležitejšiu úlohu sebaaktualizačný pud. Viac ako teóriou sa však stal známejším svojou metódou psychoterapie, nazývanou aj nedirektívnou alebo ***terapiou zameranou na klienta***. Tento terapeutický prístup sa napokon stal základom poradenstva v psychológii, ako aj v iných pomáhajúcich profesiách.

Pre teóriu a prax organizačného správania humanistický prístup priniesol neoceniteľné poznatky z fungovania motivačného systému, ktorý tvorí základ vysvetľovania motivácie k výkonu na pracovisku.

Behavioristický prístup

Prístup behaviorizmu k skúmaniu osobnosti je zvláštny tým, že sa vyvinul z pohľadu, že osobnosť je vnútorným procesom, ktorý nie je pozorovateľný. Osobnosť v tomto poňatí nemá teda reálnu existenciu, pozorovateľné je len vonkajšie správanie. Predchodcom tohto prístupu bola teória podmieneného reflexu (klasického podmieňovania) ruského lekára Ivana Petroviča Pavlova, ktorá dala základ ich teóriám učenia založených na schéme stimul-reakcia. Predstaviteľmi sú ***John Watson*** a ***Burrhus Frederic Skinner***. V neskoršom behavioristickom nazeraní sa už osobnosť ako reálna entita objavila, bola ale prirovnávaná len k akejsi vmedzerenej premennej medzi stimulom a reakciou. V tomto prípade teoretici akceptovali niektoré vnútorné pozorovateľné premenné, ako napr. pamäť, motívy, postoje. Hlavnými predstaviteľmi neo-behaviorizmu sú ***Clark Hull***, ***Neal Elgar Miller***, ***John Dollard***, či ***Edward Tolman***.

Druhým podstatným znakom behaviorizmu je chápanie osobnosti ako výsledku ***procesu učenia***. Pohľad na osobnosť je charakterizovaný jeho redukcionizmom na akúsi hmotu, ktorú učením môžeme formovať do želateľnej podoby a vo svojej najextrémnejšej podobe prirovnáva človeka k stroju. Tento prístup, reprezentovaný takmer výhradne severo-americkými psychológmi vzišiel z kritického pohľadu na výskumom nepodložené myšlienky psychoanalýzy a vytvoril tzv. 2. veľký smer v novodobej psychológii. Charakteristickými sú preto laboratórne experimenty zvierat ako aj ľudí, ktoré boli mnohokrát z etického hľadiska diskutabilné.

Príklad na experiment klasického podmieňovania.
Pozorujeme psa, ktorý začne sliniť keď mu donesieme mäso. V nasledujúcich situáciách kŕmenia psa vždy pred tým ako mu donesieme mäso zazvoní zvonček. Najprv bude pes sliniť iba po tom čo uvidí mäso. Neskôr začne sliniť ako náhle začuje zvuk zvončeka, skôr ako uvidí mäso. Ak by sme pokračovali používať zvuk zvončeka zakaždým keď prídeme k psovi, ale už mu nebudeme prinášať mäso, slinenie psa pri začutí zvončeka sa prestane objavovať.

Príklad naučeného strachu.
V roku 1919 John Watson a Rosalie Rayner vykonali experiment v súčasnosti populárne nazývaný „Malý Albert“. Zhruba 9 mesačné dieťa vystavili série stimulov vrátane bieleho králika, potkana, psa, opice, masky, vaty a horiacich novín. Dieťa neprejavilo strach voči žiadnej z týchto vecí a nechali ho hrať sa s bielym potkanom. Potom experimentátori zakaždým keď sa Albert dotkol potkana urobili silný zvuk, načo reagoval plačom a prejavmi strachu. Po niekoľkých takýchto situáciách Albert prejavoval známky strachu a plakal vždy keď sa v jeho blízkosti objavil potkan, aj bez prítomnosti silného nepríjemného zvuku. Po skončení experimentu experimentátori zistili, že Albert sa bojí nielen bieleho potkana ale mnohých iných podobných predmetov vrátane kožucha Raynerovej a mikulášskej brady Watsona, čo znamená generalizáciu podnetu.

Podstatným prínosom tohto prístupu je vytvorenie teórie ***operantného podmieňovania***, ktorú ***Skinner*** založil na ***Thorndikovom*** inštrumentálnom podmieňovaní. Pavlovovské klasické podmieňovanie by sme mohli opísať cez situáciu, že ak k podnetu, ktorý vyvoláva určitú odpoveď organizmu pridáme iný podnet prichádzajúci v ten istý čas, v budúcnosti vyvolá tento druhý podnet tú istú reakciu aj bez prítomnosti prvého podnetu. Podnet, ktorý predstavuje nejakú odmenu je posilňovacím prvkom, posilňuje teda určitú reakciu. Keď v nasledujúcich situáciách posilňujúci prvok bude chýbať, nastane tzv. vyhasnutie reakcie. Pri operantnom podmieňovaní však posilňujúci prvok nie je spojený s vyvolávajúcim podnetom. Operantné podmieňovanie predstavuje vo veľmi stručnej podobe učenie, že reakcia bude mať následky. Základnými podnetmi sú v tomto prípade **pochvala** alebo **trest**. Skinner veril, že osobnosť môžeme pochopiť len prostredníctvom sledovania vývinu správania v jeho neustálej interakcii s prostredím a že všetko správanie je zákonité, možno ho predikovať a kontrolovať.

Spojenie teórií klasického a operantného podmieňovania je možné nájsť v práci ***Millera*** a ***Dollarda***. Výsledkom je teória naučených alebo ***sekundárnych pudov***, ktoré u nich najčastejšie reprezentuje strach. Pre nich je potom takýto strach návykom. Títo autori sa nazdávajú, že v modernej západnej spoločnosti sa väčšina správania vyjadruje prostredníctvom sekundárnych, získaných pudov. Operujú pritom aj s pojmom ***sekundárne odmeny***, ktoré napr. predstavujú peniaze (primárnou odmenou by bolo jedlo, sekundárnou sú peniaze, za ktoré si ho kúpim) a stávajú sa posilňovačmi väčšiny dospelého správania.

Behavioristický prístup má v organizačnom správaní jedinečné miesto. Príkladom môže byť postavenie systému odmien a sankcií v organizácii alebo naučený strach zamestnanca alebo zamestnankyne na niečo, čo môže podmieňovať je motiváciu a výkon.

Kognitivistický a sociálno-kognitivistický prístup

Myšlienky behavioristov, že našu osobnosť formuje učenie boli niektorými teoretikmi pretavené do ***teórie sociálneho učenia***. Táto teória tvrdí, že správanie je prevažne získané, najmä napodobovaním vzorov (Kern a kol., 2006). Ide o teoretikov ako ***Jullian Rotter***, ***Albert Bandura***, ***Martin Selligman*** či ***Walter Mischel***. Okrem behaviorizmu ich vnímanie osobnosti bolo ovplyvnené aj kognitívnou perspektívou a fenomenologickým prístupom. Z kognitivistov to bola najmä teória osobných konštruktov ***Georga Kellyho***, ktorej myšlienky môžeme nájsť aj u ***Kurta Lewina***, ktorý je však známejší teóriou sociálneho poľa. Teoretici sociálneho učenia to využili pre dôraz na sebavnímanie človeka v danej situácii, čo sa stalo základom pre ich teóriu ***sebaúčinnosti***. Nazdávali sa, že vlastné vnímanie toho, ako dobre môže človek fungovať v danej situácii, očakávanie výsledkov môže ovplyvňovať výkon jedinca. V tejto súvislosti je známa ***Rotterova*** teória „***locus of control***“ , ktorá sa zaoberá tým do akej miery jedinec verí, že môže kontrolovať udalosti okolo seba. Jedinci s vysokým vnútorným zameraním kontroly veria, že životné udalosti sú následkom ich vlastného konania. Napr. pri hodnotení výsledkov skúšky budú oslavovať svoje schopnosti alebo sa viniť z vlastnej neschopnosti. Jedinci s vysokým externým zameraním kontroly veria, že to čo sa im v živote stáva je vecou náhody, či osudu. V prípade výsledku zo skúšky budú chváliť alebo zatracovať skúšajúceho či skúšajúcu.

Bandura v rámci teórie učenia prispel hypotézou, že osobnosť je formovaná nie len priamym pozorovaním a učením (modelovaním, ***napodobňovaním vzorov***), ale aj ***zástupným učením***, teda učením sa pozorovania následkov konania a emocionálneho prežívania druhých ľudí. V tomto prípade zdôrazňoval, že symbolické modelovanie môže nastávať aj prostredníctvom médií ako je televízia a film. Dôležitým posunom oproti klasickým teóriám

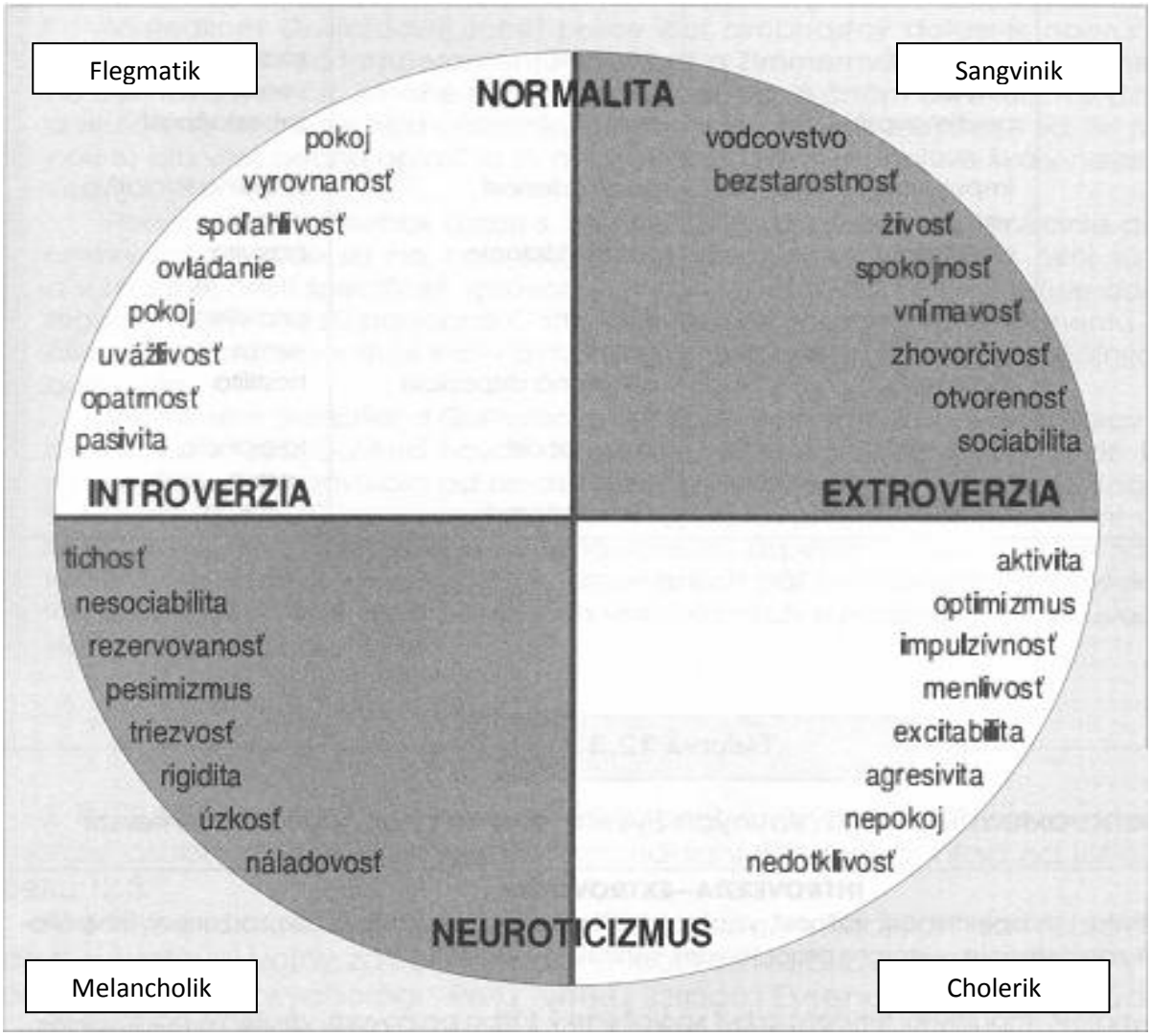
behaviorizmu je viera, že človek nie je len figúrkou prostredia, ale je schopný vôľou riadiť svoje správanie. Významnou postavou je aj ***Seligman*** s teóriou ***naučenej bezmocnosti***, ktorá korešponduje s teóriou naučených pudov Millera a Dollarda.

Tento prístup k osobnosti má v súčasnosti stále dosť silnú pozíciu a patrí k tým teóriám, ktoré dnes udávajú trend v skúmaní osobnosti. V organizačnom správaní sa napr. silne uplatňuje vysvetľovanie výkonu v súvislosti so sebaúčinnosťou ako aj vlastným locusom kontroly, teórie sociálneho učenia a nápodoby majú zasa uplatnenie pre pochopenie ako sa človek učí na pracovisku v interakcii s ostatnými.

Prístup zameriavajúci sa na rysy osobnosti

Posledný prístup, ktorým sa budeme v našej kapitole zaoberať reprezentuje hypotéza, že ***osobnosť je súborom čŕt*** (rysov). Tento prístup k osobnosti je v súčasnej psychológii najpopulárnejší a tvorí hlavnú oblasť výskumu osobnosti na začiatku 21. storočia. Za otca tohto prístupu by sa dal označiť ***Gordon Allport***, ktorý stabilnú zložku osobnosti predstavoval pomocou čŕt a variabilnú zložku osobnosti predstavoval pomocou funkčnej autonómie, tendencia pretrvávania určitej aktivity bez priameho posilnenia. Črtu definoval Allport (1961, s. 347) ako „neuropsychickú štruktúru, ktorá má schopnosť funkčne ekvivalentne spracovať mnohé podnety a začať riadiť ekvivalentné formy adaptívneho a expresívneho správania“. Rozlišuje medzi ***všeobecnou črtou***, ktorá reprezentuje väčšinu ľudí v danej kultúre a individuálnou črtou, ***osobnostnou dispozíciou*** špecifickou pre každého človeka. Tie ďalej členil na základné dispozície (najvšeobecnejšia jedna črta, ktorá charakterizuje takmer celé správanie jedinca), centrálne dispozície (niekoľko málo vlastností s vysokou charakteristickosťou) a sekundárne dispozície (menej všeobecné a menej rozhodujúce). Vo svojej teórii sa zaoberal aj vysvetlením pojmov charakter a temperament.

Ďalších dvoch hlavných predstaviteľov rysovej psychológie osobnosti spája nielen obraz osobnosti ako súbor čŕt, ale hlavne štatistická metóda, ktorou sa k týmto črtám dopracovávali. ***Cattel*** použil pre svoj výskum čŕt asi 4500 slov označujúcich črty, ktoré Allport a Odberg (1936) vybrali zo slovníka a zhustil zlúčením synoným do menej ako 200 položiek. Faktorovou analýzou nakoniec dostal ***16 osobnostných faktorov***. ***Eysenck*** najprv extrahoval 2 základné faktory Extroverziu-introverziu a emocionálnu stabilitu-labilitu (neurocitizmus), neskôr k nim pridal faktor stabilitu-psychoticizmus a faktor inteligencie. Kombináciou dimenzií extroverzie a neuroticizmu vytvoril model (Obr. 7.5), ktorý sa podobá na Hippokratov model temperamentov podľa 4 štiav a obsahuje aj podobnosti s konštitučnými typológiami Ernsta Kretschmera a Williama Herberta Sheldona.



Obr. 7.5. Dvojdimenzionálna klasifikácia osobnosti Eysencka (1982, podľa Hall & Lindzey, 2002)

Najnovšou teóriou tohto prístupu, ktorá prevažuje aj v súčasnom testovaní osobnosti je tzv. teória veľkej päťky (Big Five Theory), označovaná aj NEO Big Five alebo OCEAN, ktorú v dnešnej dobe reprezentujú Costa & McCray (1985). Tá považuje 5 dimenzií za postačujúce na opis akejkoľvek osobnosti. Ide o nasledovné dimenzie, ktorých začiatočné písmena tvoria slovo OCEAN (openness, conscientiousness, extraversion, agreeableness and neuroticism), v našich podmienkach sa používa v poradí NEOPS:

Neuroticizmus

Extraverzia

Otvorenosť

Prívetivosť

Svedomitosť

Pre potreby pracovnej psychológie je tento prístup zdrojom veľmi cenných psychometrických nástrojov, ktoré boli na základe myšlienok týchto autorov vytvorené. Testovanie osobnostných rysov má bohaté využitie v personálnej práci, pri výbere ľudí do zamestnaní, pracovných tímov, na vedúce pozície, s určitými potrebnými tendenciami, pri riadení ľudských zdrojov.

7.3 ZLOŽKY OSOBNOSTI

Anna Malá práve skončila štúdium na vysokej škole v odbore verejná správa. Ako čerstvá absolventka, ktorá sa nechce vrátiť do svojho rodného mesta a bývať s rodičmi, si hľadá prácu, ktorá by jej zabezpečila finančný príjem. V rámci ponuky práce manažérskeho typu prišla na pohovor do organizácie, ktorá je jej potenciálnym novým zamestnaním. Ešte predtým poslala do organizácie svoj životopis. V ňom, okrem základným osobných informácií o svojej osobe ako meno, dátum narodenia, adresa trvalého bydliska, uviedla aj to, že študovala na gymnáziu a najvyššie vzdelanie dosiahla ukončením štátnej skúšky v magisterskom programe v odbore verejná správa, má Cambridgský certifikát z anglického jazyka, absolvovaný kurz účtovníctva, je flexibilná, spoľahlivá a ako záujmy uviedla cestovanie, turistiku a zumba tanec. Posledné tri roky počas štúdia si privyrábala ako administratívna pracovníčka v personálnej agentúre. Vo vstupnom teste, ktorý sa skladal z inteligenčného testu a testu manažérskych schopností, skórovala veľmi dobre. Hoci je Anna trémistka, na pohovore rozprávala pevným rozhodným hlasom, otvorene, prívetivo a nenúteným vtipom sa jej podarilo rozosmiať osobu, ktorá viedla pohovor. Keďže však pochádza zo silne kresťansky orientovanej rodiny vyjadrila veľmi striktný negatívny postoj k ochote pracovať počas cirkevných sviatkov. Personalistu nakoniec presvedčilo Annino sebavedomie, primerané platové ohodnotenie, ocenenie vlastných kvalít, ako aj pripustenie si svojich mínusov. Anna bola prijatá do pracovného pomeru.

- ***Akú osobnosť má Anna?***
- ***Aké Annine osobnostné vlastnosti hrali dôležitú úlohu v rozhodovacom procese personalistu pri výbere človeka na obsadenie pracovného miesta?***

V predchádzajúcej časti kapitoly sme si predstavili základné teórie osobnosti, pričom sme podkapitolu končili priblížením problematiky teórie rysov(čŕt). Boroš (1999) tieto črty, ktoré charakterizuje relatívna stabilita v čase, volá vlastnosťami osobnosti a delí ich na: temperament, charakter, schopnosti a záujmy. Skladba týchto čŕt, tvorí oproti Freudovmu systému osobnosti, zloženému z Id, Ega a Superega, druhý pohľad na štruktúru osobnosti. Wollman (1973, in Blatný a kol., 2010, s. 14) definuje rys osobnosti ako ***vrodenú*** alebo ***získanú charakteristiku***, ktorá je konzistentná, perzistentná a ***stabilná***. Pervin (1996, in Blatný a kol., 2010, s. 14) definuje rysy osobnosti ako široké dispozície správať sa určitým spôsobom.

V literatúre je možné sa stretnúť aj s tým, že spomínané vlastnosti osobnosti s rôznymi obmenami sú priraďované k tzv. zložkám osobnosti. Smékal (2002) okrem temperamentu, schopnosti a charakteru za ďalšie zložky osobnosti považuje aj stavbu tela, motiváciu, jáství (sebapoňatie) a životnú dráhu; nespomína pritom záujmy. U Cakirpaloglu (2012) sú to rysy, schopnosti, vedomosti, motívy, skúsenosti a postoje. Temperament, schopnosti, motivácia, rysy a sebapoňatie dominujú u Říčana (2010), Blatný a kol. (2010) k nim pridávajú aj charakter.

Čiastočne vychádzajúc z vyššie spomenutých autorov sú podľa nás hlavnými zložkami (vlastnosťami) osobnosti:

- ***temperament (ako biologický determinant rysov - čŕt osobnosti),***
- ***charakter (ako získaný determinant rysov - čŕt osobnosti),***
- ***motivácia,***
- ***záujmy,***
- ***schopnosti,***
- ***postoje,***
- ***sebapoňatie (self koncept).***

V tejto podkapitole si niektoré zložky osobnosti popíšeme.

Temperament a charakter:

Pojem ***temperament*** bol prvý krát použitý gréckym filozofom a lekárom Hippokratom, ktorý ním označoval „dokonalú proporciu základných zložiek psychiky a tela“ (Cakirpaloglu, 2013, s. 40). Podľa súčasnej psychologickej literatúry by sme temperament mohli definovať ako ***vrodenú dispozíciu***, ktorá v prítomnosti určitých podnetov a situácií predurčuje človeka k špecifickému emocionálnemu prežívaniu a následnému správaniu

a prejavovaniu špecifických reakcií. Je to skôr biologicky daná vlastnosť, s ktorou sa viac menej rodíme a sociálne vplyvy ako výchova a učenie nemajú na ňu veľký vplyv. Má veľký súvis s našim častým ***emocionálnym ladením***, temperovaním osobnosti. Iným dôležitým aspektom je neschopnosť vedomej kontroly produktov temperamentu, nemožnosť ho riadiť vôľou.

Naproti tomu ***charakter*** predstavuje súhrn vlastností, ktoré nie sú vrodené, ale skôr ***získané sociálnym učením***. Významne sa podieľa na tom, aký vzťah má človek sám k sebe, ale aj k ostatným ľudom, spoločenským skupinám a situáciám. Dôležitou súčasťou sú hodnoty, ktoré charakter určujú. Na charakter môžeme nazerať dvoma spôsobmi. Coon & Mitterer (2010, s. 389), opierajúc sa o Skiptona (1997), vysvetľujú charakter ako ***súhrn osobnostných charakteristík***, ktoré ***sú hodnotené*** a ocenené, nie len opísané. Ide o ***žiaduce a nežiaduce kvality človeka***. Takýto názor korešponduje aj s pôvodným chápaním charakteru podľa Allporta (1961). Cakirpaloglu (2012) označuje charakterom získanú dispozíciu skladajúcu sa z ***osvojených noriem***, ***zákazov*** a ***hodnôt*** spoločnosti. Predstavuje sociálnu povahu osobnosti a iniciuje a riadi prosociálne myslenie, cítenie a správanie človeka.

Schopnosti:

Říčan (2010) definuje schopnosti ako potencionalitu pre nejakú činnosť. Zároveň ich definuje aj ako dosiahnutú úroveň niektorých psychických a psychofyzických funkcií, či komplex znalostí a zručností, ktoré umožňujú konať nejaké činnosti. Najčastejšie sú to rozumové schopnosti – inteligencia, ktorá zaujíma ľudí laikov aj profesionálov. V poslednej dobe sa ale dostávajú do popredia aj schopnosti sociálne, interpersonálne, ale napr. aj schopnosti kreativity - divergentného myslenia. Boroš (1999) napr. spomína, že to môžu byť aj schopnosti psychomotorické, atletické a umelecké. Tento autor tiež pripomína, že so schopnosťami sa nerodíme, ale že sú výsledkom interakcie vrodenej danosti a vývinu ovplyvňovaného rodinnou a školskou výchovou. Pod vrodenou danosťou si predstavuje ***vlohy***. Mieru a stupeň rozvoja schopností môžeme nazvať ***nadaním*** (schopnosť podávať nadpriemerné výkony), ***talentom*** (rozvinuté nadanie) alebo ***genialitou*** (mimoriadne rozvinutý talent).

Inteligencia:

Inteligencia je pojem, ktorým sa psychológovia začali zaoberať už od konca 19. storočia a celé 20. storočie by sa dalo charakterizovať ako „obdobie testovacieho ošiaľu“ tejto schopnosti u ľudí. Veľmi zjednodušene by sa inteligencia dala charakterizovať ako

kognitívna a ***intelektová schopnosť*** a ešte donedávna bola považovaná za jednu z najhodnotnejších schopností určujúca úspech v živote, či už osobnom alebo pracovnom. Sternberg (2002) uvádza, že medzi psychológmi existujú dva najčastejšie pohľady na inteligenciu: a) ***učiť sa zo skúseností***, b) ***prispôsobovať sa svojmu prostrediu***. Plháková (2003, 2010) považuje za tradičnú a všeobecnú definíciu inteligencie individuálnu úroveň a kvalitu myšlienkových operácií, ktorá sa prejavuje pri riešení zväčša abstraktných problémov. Ako autorka ďalej tvrdí, v súčasnej odbornej literatúre sa však môžeme stretnúť s veľmi rôznorodým širokým poňatím tohto pojmu. Na začiatku psychologického skúmania sa na inteligenciu vplyvom evolučných teórií nazeralo ako na adaptačnú schopnosť zabezpečujúcu prežitie či schopnosť prispôsobiť sa okolnostiam. Za hlavných predstaviteľov tohto pohľadu môžeme považovať Alfreda Bineta a Francisa Galtona, ktorý bol bratranec Charlesa Darwina. Galton, ktorý vymyslel koreláciu. Už v roku 1884 uskutočnil prvé testovanie inteligencie, ktorú považoval za zdedenú senzorickú a percepčnú schopnosť. Túto nepotvrdenú teóriu rýchlo úspešne vystriedal Alfred Binet, ktorý spolu s Théodorem Simonom vytvorili v roku 1905 známy Simon-Binetov inteligenčný test ako objednávku francúzskeho školstva pre účely testovania detí v školách. Ako uvádzali, test zisťoval kapacitu detí posudzovať, chápať, zdôvodňovať a vytvárať nové. V roku 1916 vytvoril Lewis M. Terman tzv. Stanfordskú revízia Simon-Binetovho testu do Stanford-Binetovej inteligenčnej škály, kedy použitím inteligenčného indexu Williama Sterna priniesol známy inteligenčný kvocient (IQ). Ide o jeden z najčastejšie používaných testov dodnes, v súčasnosti sa počíta cez percentily a porovnáva sa so štandardizovanými intervalmi.

$$IQ = \frac{\text{mentálny vek}}{\text{chronologický vek}} \times 100$$

Nový prístup priniesol Charles Spearman (1927, in Sternberg 2002, s. 509), ktorý vynašiel faktorovú analýzu a došiel k názoru, že inteligenciu je možné pochopiť ako jediný všeobecný faktor „g“, ktorý sa podieľa na výkone všetkých testoch mentálnych schopností. Tento „g“ faktor sa zároveň skladá z takzvaných „s“ faktorov, špeciálnych faktorov pre určité mentálne schopnosti. Hypotézu všeobecnej inteligencie neodmietal ani jeho žiak Wechsler (1956 in Smékal, s. 303), ktorý ju definoval ako „všeobecnú schopnosť jedinca, ktorá sa prejavuje v účelnom konaní, správnom uvažovaní a v prispôsobeniu prostredia svojim možnostiam“. Priniesol však do skúmania inteligencie niektoré nové prvky, najmä kritizoval Binetovu závislosť na jazyku pri jej testovaní, čo sa prejavilo v jeho zostrojenom teste v roku

1939, ktorý okrem verbálneho skóre zisťoval aj skóre performačné a celkové. Tento test je dodnes pravdepodobne používaný ešte častejšie ako Stanford-Binetov.

Reprezentantmi protipólneho pohľadu k teórii inteligencii ako „g“ faktoru (voľne podľa Sternberga, 2002) sú Louis Thurston a Joy Paul Guilford. Prvý autor nesúhlasil, že existuje len jeden faktor inteligencie, ale prišiel so siedmimi primárnymi faktormi. Druhý autor tvrdil, že štruktúra intelektu sa skladá dokonca zo 150 faktorov. Novou teóriou inteligencie, ktorá má niektoré znaky spoločné s týmto nazeraním na inteligenciu je teória mnohopočetnej inteligencie Howarda Gardnera. Jeho teória však tvrdí, že inteligencia nie je jediný a jednotný pojem a neskladá sa z väčšieho počtu schopností, ale že existuje osem vzájomne odlišných inteligencií, ktoré sú relatívne navzájom nezávislé.

Primárne mentálne schopnosti podľa Thurstona (1938, in Sternberg, 2002, s. 509)

Chápanie slov
Slovná plynulosť/pohotovosť
Induktívne usudzovanie
Priestorová vizualizácia
Číselný faktor/schopnosť narábať s číslami
Pamäť
Rýchlosť vnímania

Za jednu z najaktuálnejších teórií súčasného poňatia inteligencie považujeme triarchicku teóriu Roberta Sternberga (2007), podľa ktorej inteligenciu napĺňajú analytické, tvorivé a praktické schopnosti.

Okrem poňatia inteligencie ako intelektovej schopnosti sa od konca 80. rokov používa aj pojem emocionálna inteligencia, ktorej najznámejším predstaviteľom je David Goleman (1995). Ide o schopnosť empatie a ovládania svojich emócií. Obdobne sa používajú aj pojmy ako sociálna alebo interpersonálna inteligencia, ktoré naznačujú schopnosť úspešnej interakcie v sociálnych vzťahoch. Mnohí zástancovia týchto schopností upozorňujú, že vysoké skóre v IQ často krát nezaručuje úspech v živote a v práci, ale že sú to viac schopnosti emocionálnej, či sociálnej inteligencie. V súčasnosti sa vo vedeckých kruhoch vedie búrlivá diskusia o tom, že nejde o inteligenciu v pravom slova zmysle, že ide skôr o sociálne, interpersonálne a komunikačné zručnosti a schopnosti, alebo kompetenčnosť, ale nemôže to byť považované za formu inteligencie (Eysenck, 2000).

ZÁVER

Osobnosť je veľmi rôznorodý pojem a dá sa na neho nazerať mnohými spôsobmi. Každý pohľad však svojim spôsobom prináša svoje uplatnenie vo vysvetlení správania sa

človeka v organizácii. Dalo by sa všeobecne zhrnúť, že ide o celok vrodených a získaných dispozícií k určitému správaniu. Významné postavenie majú v teórii osobnosti črty, či vlastnosti osobnosti, ktorých poznaním môžeme určiť jednotlivé zložky osobnosti, ktoré sú z hľadiska organizačného správania pre zamestnávateľa cieľové. Najčastejšie skloňovanými sú v tomto ohľade schopnosti, najmä inteligencia, pre úspešné predikovanie správania sa človeka v organizácií sú však nemenej podstatné aj ostatné zložky osobnosti ako temperament, charakter, motivácia, záujmy, postoje a identita vyjadrená prostredníctvom self konceptu.

LITERATÚRA

ALLPORT, G.W. (1961): *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

ALLPORT, G.W. & ODBERT, H.S. (1936): Trait-names: A psycholexical study. In *Psychological Monographs*. No. 211.

ATKINSON, R. L. a kol. (2003): *Psychologie*. Praha: Portál.

BALCAR, K. (1991): *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Chrudim: Nakladateľstvo Mach.

BLATNÝ, M. a kol. (2010): *Psychologie osobnosti - Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada.

BOROŠ, J., ONDRIŠKOVÁ, E. & ŽIVČICOVÁ, E. (1999): *Psychológia*. PhDr. Milan Štefanko – IRIS.

CAKIRPALOGLU, P. (2012): *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada.

CAKIRPALOGLU, P. (2013): *Vybrané kapitoly psychologie osobnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

CARDUCCI, B. J. (2009): *The Psychology of Personality: Viewpoints, Research, and Applications*. 2th edition. John Wiley & Sons.

COON, D. & MITTERER, J. O. (2010): Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior: Gateways to Mind and Behavior. 12th edition.Wadsworth: Cengage Learning.

COSTA, P. T., Jr. & McCRAE, R. R. (1985): *The NEO Personality Inventory manual*. Odessa FL: Psychological Assessment Resources.

DRAPELA, V. J. (2003): *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál.

EYSENCK, H. J. (2000): *Intelligence: A New Look*. New Brunswick: Transaction Publishers.

GOLEMAN, D. (1995): *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books, Inc.

HALL, C. S. & LINDZEY, G. (2002): *Psychológia osobnosti: Úvod do teórií osobnosti*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo.

JONES, N. (2007): *Janus Masks*. [image online] Available at: http://www.flickr.com/photos/gemsling/589275040/ [Accessed: 10 Nov 2013].

KERN, H. & kol. (2006): *Přehled psychologie*. Praha: Portál.

McCRAE, R. R. (2011): Personality Theories for the 21st Century. *Teaching of Psychology*. Vol. 38, No. 3., pp. 209-214.

NÁKONEČNÝ, M. (2006): *Obecná psychologie (sylabus přednášek)*. České Budejovice: Jihočeská univerzita.

PLHÁKOVÁ, A. (2003): Inteligence. In: PLHÁKOVÁ, A. & BLATNÝ, M. *Temperament, inteligence, sebepojetí: nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu*. Praha: Psychologický ústav Akademie věd ČR, 2003, s. 47-86.

PLHÁKOVÁ, A. (2010): Inteligence. In: BLATNÝ, M. a kol.: *Psychologie osobnosti - Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada. S. 71-104.

ŘÍČAN, P. (2010): *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada.

SCHULTZ, D. P. & SCHULTZ, S. E. (2012): *Theories of Personality*. 10th ed. Cengage Learning.

STERNBERG, R. J. (2002): *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál.

STERNBERG, R. J. (2007): *Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized*. New York: Cambridge University Press.

8 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ

Edukačné ciele

- Charakterizovať pracovnú spokojnosť v zmysle spokojnosti s prácou a spokojnosti v práci a v zmysle celkovej a čiastkovej pracovnej spokojnosti.
- Charakterizovať znaky pracovnej spokojnosti.
- Vysvetliť determinujúce faktory pracovnej spokojnosti.
- Pochopiť Herzbergovu teóriu pracovnej spokojnosti.
- Popísať behaviorálne prejavy pracovnej nespokojnosti.
- Popísať vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a výkonom.
- Vysvetliť rolu manažéra pri ovplyvňovaní pracovnej spokojnosti zamestnancov.

ÚVOD

Herzberg na základe svojich výskumov tvrdil, že *spokojný zamestnanec je výkonný*. Výsledky metaanalýzy 312 výskumov realizovaných v rokoch 1967 až 1997 ukázali stredne silný pozitívny vzťah medzi celkovou pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom (Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2001). Pracovná spokojnosť je významným determinantom výkonu a správania sa zamestnanca, tiež determinuje psychický a zdravotný stav jedinca, spája sa aj s pracovnou motiváciou, adaptáciou a identifikáciou. Pracovná spokojnosť sa systematicky študuje a skúma od 30. rokov 20. storočia. Na Slovensku sa tejto problematike intenzívne venuje Kollárik.

8.1 CHARAKTERISTIKA PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI

Pracovná spokojnosť je psychologická kategória a vyjadruje stránku psychického vyrovnania sa človeka s prácou, jej znakmi a charakteristikami a súvisí s celkovou pracovnou pohodou. Pracovná spokojnosť je zložitý a štruktúrovaný fenomén, čo je dôsledkom heterogénnosti v definíciách tohto pojmu.

Výrost a Slaměník (1998) uvádzajú všeobecnejšie definovanú pracovnú spokojnosť podľa Luthansa („priaznivý alebo pozitívny emocionálny stav, ktorý vyplýva z hodnotenia

práce alebo pracovnej skúsenosti“) a špecifickejšie definovanú pracovnú spokojnosť podľa Organa a Batemana („postoj k práci ako celku a k jej jednotlivým komponentom, ktorým jednotlivec pripisuje váhu alebo význam“).

Kollárik definuje pracovnú spokojnosť ako „súhrnný postoj, na formovaní ktorého sa zúčastňujú čiastkové postoje k jednotlivým aspektom, znakom práce. Ide o zložitý jav, ktorý v sebe zahŕňa a spája objektívne faktory – pracovné podmienky, vonkajšie činitele prostredia v najširšom meradle – a subjektívne faktory súvisiace s hodnotami jednotlivcov, ich potrebami, úrovňou motivácie. V podstate ide o vzťah jednotlivca k vonkajšiemu svetu, výsledkom ktorého je závažný psychický jav – pracovná spokojnosť ako ukazovateľ psychického vyrovnania sa človeka s prácou“ (1983, s. 173).

Kollárik a Kubalák (1979) vnímajú pracovnú spokojnosť v 2 významoch, pričom rozlišujú:

- **celkovú pracovnú spokojnosť** (ide o sumárnu hodnotu vyjadrujúcu všeobecnú mieru vzťahu k vykonávanej práci),
- **čiastkovú spokojnosť** (vyjadruje spokojnosť s jednotlivými faktormi vzťahujúcimi sa na pracovné a mimopracovné podmienky).

Obsahový význam pojmu pracovná spokojnosť Kollárik (1986) rozlišuje z hľadiska šírky na:

- **spokojnosť v práci** (širší pojem, zahŕňajúci všetky faktory pracovnej činnosti, od osobnostných kritérií a hodnôt až po materiálne podmienky pracovnej činnosti – priestorové riešenie pracoviska, fyzikálne podmienky práce a sociálno-psychologické podmienky práce; obsahuje aj spokojnosť s prácou),
- **spokojnosť s prácou** (užší pojem, vyjadruje spokojnosť zamestnanca s prácou ako s činnosťou, ktorú vykonáva).

Odborná literatúra uvádza **znaky pracovnej spokojnosti**, ktoré sú dôležité pre empirické skúmanie problematiky a tiež pre praktické využitie.

- **Intenzita** vyjadruje silu (dimenziu potencie, energie, nejaký rozmer) prežívania; meria sa na škále od maximalnej spokojnosti až po maximalnu nespokojnosť.
- **Stálosť** (trvácnosť) vyjadruje mieru stability, resp. premenlivosť prežívania spokojnosti, ovplyvnená je osobnostnými charakteristikami jedinca a meria sa na škále od maximálnej stability až po maximálnu nestabilitu.

- **Viazanosť na jednotlivca** – vyjadruje mieru uspokojovania potrieb človeka a status jedinca v organizácii, a to sa odráža v jeho psychike a správaní.
- **Sociálny jav** vzťahujúci sa na pracovnú skupinu, organizáciu, spoločnosť a ovplyvňuje správanie.
- **Nezávisle premenná** – determinant *pracovného správania*. Základom tohto vzťahu sú pôvodné pragmatické predpoklady o lepšej pracovnej výkonnosti u spokojných pracovníkov. A naopak, v nespokojnosti sa videli zdroje zníženej pracovnej morálky a najmä výkonnosti.
- **Závisle premenná** – pracovná spokojnosť závisí od pracovných podmienok a faktorov práce.
- **Aktuálny stav** človeka vyjadrujúci jeho momentálnu úroveň pracovnej spokojnosti.
- **Proces a jeho vývoj** – pracovná spokojnosť vykazuje istú mieru stability, tzn. z hľadiska času je premenlivá, pričom sú zo strany organizácie možné intervencie ovplyvňujúce jej vývoj a smerovanie.
- **Osobnostná črta jedinca** – je to trvalejšia dispozícia – „spokojný / nespokojný".
- **Situačná reakcia** na meniace sa, resp. zmenené pracovné podmienky, pričom môže byť ovplyvnená dispozíciou jedinca „spokojný / nespokojný".

8.2 DETERMINANTY PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI

Pracovná spokojnosť je individuálne odlišná, premenlivá, závisí od situácie, pracovného zaradenia, prostredia organizácie, atď. V súvislosti so skúmaním pracovnej spokojnosti boli zisťované determinujúce faktory. Pracovnú spokojnosť determinujú jednak faktory tvoriace skupinu interných (osobnostných) faktorov a jednak faktory tvoriace skupinu externých faktorov.

Medzi **interné (osobnostné) faktory** sú zaradené objektívne osobnostné činitele (vek, pohlavie, dĺžka zamestnania v organizácii, pracovné zaradenie a status, rodinný stav a pod.), osobnostné vlastnosti (emocionálna stabilita, úroveň frustračnej tolerancie, extroverzia a pod.), motivačné faktory (potreby, postoje, záujmy, očakávania, ašpirácie a pod.).

Medzi **externé faktory** patria obsah a charakter práce, finančná odmena (plat, mzda), pracovná perspektíva (kariéra), štýl vedenia zamestnancov a vzťah s nadriadeným, pracovná skupina, organizácia práce, podmienky práce a pracovné prostredie, úroveň sociálnej starostlivosti v organizácii.

Finančná odmena (mzda, plat) má inštrumentálnu hodnotu pri zabezpečovaní potrieb, ovplyvňuje pocit existenčnej istoty v súčasnosti i v budúcnosti a je atribútom postavenia človeka v spoločnosti. Z tohto dôvodu je potrebné, aby pracovník považoval odmenu za primeranú námahe, hodnote práce a za spravodlivú. Nespokojnosť s finančným ocenením sa zvyčajne negatívne prejavuje na kvantite a kvalite výkonu, hromadia sa sťažnosti, narastá absencia, zvyšuje sa fluktuácia alebo môže u zamestnanca dôjsť k psychologickému ústupu. Růžička (1992) uvádza, že motivačný účinok mzdy na pracovníka závisí od jej celkovej výšky, od vzťahu mzdy k mzde iných pracovníkov, od jej štruktúry, od pôsobenia ďalších stimulov, od hodnotenia výkonu i od poznania systému odmeňovania. Motivačná hodnota platu je zo známych dôvodov na Slovensku vysoká a pravdepodobne jej význam ešte bude narastať.

Obsah a charakter práce. Obsah práce tvorí súbor pracovných úloh, ktoré majú byť zmysluplné a ucelené, aby mohli byť priradené jednému pracovnému miestu. Ak je obsah práce pre jej držiteľa zaujímavý a pri jej výkone môže uplatniť svoje schopnosti, samostatnosť v konaní a rozhodovaní, iniciatívu a je zdrojom sebarealizácie, potom zamestnanca motivuje a pozitívne pôsobí na pracovnú spokojnosť. Tejto problematike sa v 70-tych rokoch minulého storočia venovali napr. Hackman a Oldham (1980). Vychádzali z predpokladu, že pracovné miesto nemá charakterizovať len vonkajší dôsledok (produktivita). Za základné charakteristiky pracovného miesta považovali variabilitu (pracovné úlohy majú byť rozmanité, aby ich plnenie vyžadovalo rôznorodé zručnosti zamestnanca), identitu (pracovné úlohy majú byť zmysluplné a ucelené, má ich charakterizovať výsledok), významnosť (práca má mať vplyv na iné práce a na iných ľudí), autonómiu (výkon úloh má umožňovať nezávislosť v organizácii a v rozhodovaní) a spätnú väzbu (zamestnanec má získavať bezprostrednú a neskreslenú informáciu o výkone). V tomto kontexte je dôležitá aj miera identifikácie zamestnanca s povolaním. Vzťah pracovnej spokojnosti a charakteru práce ovplyvňuje napr. spoločenské ohodnotenie práce a prestíž profesie.

Štýl vedenia zamestnancov a vzťah s nadriadeným. V súčasných organizáciách sa uprednostňuje štýl demokratický a upúšťa sa od vedenia príkaz – kontrola. Kladú sa zvýšené nároky na manažéra, ktorý má byť kompetentný, má byť prirodzenou autoritou po stránke odbornej i osobnostnej; má docieliť rovnováhu medzi formálnou a neformálnou pozíciou; má zvládať organizáciu práce (prideľovanie úloh, delegovanie právomoci a zodpovednosti, autonómie, informácií); má vytvárať a udržiavať dobrý vzťah s celou skupinou, t. j. nemá

neoprávnene preferovať jednotlivcov; má vybudovať dôveru a má vytvárať atmosféru podnecujúcu k činnosti, k učeniu, k tvorivosti, pri vedení má brať do úvahy špecifiká ľudí; má prijať fakt, že zamestnanci nie sú stroje a robia chyby, nie sú jeho majetkom, ale partnermi, majú svoj názor a svojim dielom vytvárajú hodnoty organizácie; má dokázať motiváciu zamestnancov budovať, udržiavať i meniť ako transakčný, transformačný a inšpirujúci vodca. V neposlednom rade má byť manažér schopný využívať poradenskú intervenciu pri ovplyvňovaní zamestnancov (Pavluvčíková, 2004).

Rola manažéra dnes vyžaduje vodcovské správanie. Samozrejme, že neabsolutizujeme uvedené konštatácie, pretože každá organizácia je iná, je inak zameraná, operuje v inom prostredí, a teda má vlastné požiadavky na vedúcu osobnosť, no základné charakteristiky ostávajú nezmenené a vypovedajú o vysokých nárokoch na manažéra. Preto je skutočne nutné správne rozhodnúť o obsadení takejto pozície. Vyššie uvedená potreba sa vzťahuje aj na uplatňovanie účinnej motivácie, pretože kumulatívny príspevok pracovného kolektívu, ale aj príspevok jednotlivcov k úspešnosti organizácie sa potom buď zvyšuje alebo znižuje.

Podmienky práce a pracovné prostredie. Pracovné prostredie je súhrn všetkých materiálnych a sociálne psychologických podmienok pracovnej činnosti. Konkrétne ho tvorí priestorové riešenie pracoviska (pracovná poloha, zorné podmienky, pracovná plocha, pohybový priestor a prístup na pracovisko) a fyzikálne podmienky práce (mikroklimatické podmienky – ako teplota, vlhkosť, čistota a prúdenie vzduchu, teplota okolitých plôch a predmetov na pracovisku, ďalej osvetlenie, hluk a farebná úprava pracoviska). Sociálno-psychologické podmienky práce súvisia s prítomnosťou iných kolegov, resp. s izolovanosťou zamestnanca pri výkone práce. Vzťah pracovnej spokojnosti a pracovného prostredia je zložitý pre množstvo zložiek, ktoré ho tvoria. Výsledky výskumov potvrdili, že neprimerané hmotné aj nehmotné pracovné podmienky stupňujú fyzickú, psychickú i senzorickú záťaž zamestnancov v pracovnom procese, môžu byť zdrojom ohrozenia zdravia, negatívne pôsobia na pracovnú spokojnosť a pracovnú pohodu, v neposlednom rade i na výkon zamestnanca a ovplyvňujú i jeho vzťah k zamestnávateľovi.

Organizácia práce v zmysle časových podmienok práce (dĺžka a štruktúra pracovného času, striedanie práce a oddychu) môže silne ovplyvňovať pracovnú spokojnosť, pracovnú pohodu, motiváciu a výkon. Pozitíva sa prejavujú v možnosti samostatne sa rozhodnúť o rozvrhovaní času medzi čas pracovný a čas osobný, väčšej zodpovednosti za výsledok práce, väčšej miere samostatnosti, pocitu slobody.

Pracovná skupina a interpersonálne vzťahy. Každá pracovná skupina je charakteristická vlastnou zložitosťou a úrovňou interpersonálnych vzťahov. V rámci

interpersonálnych vzťahov dochádza ku koakcii (výkon práce neovplyvňuje prácu ostatných, tzn. výkon práce bez spolupráce, rivalizácie, súťaženia), kooperácii, rivalizácii a k súťaženiu. Vyjadruje to vzájomné pôsobenie a vzájomnú závislosť jednotlivých členov pracovnej skupiny. Interaktívne vzťahy medzi zamestnancami sú zložité, pretože ich determinujú vlastnosti a štruktúra osobnosti každého jedinca. Vzťahy sa prejavujú kvalitou komunikácie, riešením konfliktov, mierou kohézie a pod. Interpersonálne vzťahy výrazne ovplyvňujú pracovnú spokojnosť a výkon.

Pracovná perspektíva vo význame istota v zamestnaní a vo význame pracovná kariéra. V súčasnej dobe je istota zamestnania v zmysle celoživotného zamestnania menej preferovaná predovšetkým mladšími ľuďmi. Z tohto dôvodu možno predpokladať, že tento faktor bude pre pracovnú spokojnosť menej významný. Pracovná kariéra nie je v súčasnej dobe definovaná už len ako „stúpanie po rebríku pracovných pozícií v organizácii“. Uplatňované sú nové koncepcie kariéry, ktoré sa striktne neviažu na jediného zamestnávateľa a osobitne významná je rola jedinca pri riešení vlastnej kariéry. Spokojnosť s kariérou vypovedá podľa Arnolda (2005) len hodnotenie súčasnej práce.

Vek zamestnanca ako objektívny interný faktor determinuje pracovnú spokojnosť. V našich podmienkach to preukázali výsledky výskumov napr. Jurovského (1971) a Kollárika (1979). Jarkovská (Gazigla, Tansel, 2006, in 20XX) uvádza, že „na vzorke 28240 britských pracujúcich sa preukázalo, že najspokojnejšími zamestnancami z hľadiska veku boli mladí zamestnanci (20 – 24 roční), z ktorých 49,8 % prejavilo najvyšší stupeň spokojnosti v položke spokojnosť s mierou vplyvu na prácu a tiež najstarší zamestnanci (60 roční), z ktorých prejavilo najvyššiu spokojnosť 54,6 %. Ostatné položky ako napr. spokojnosť s výškou platu a s nadriadeným, hodnotilo 49,7 % ľudí nad 50 rokov ako faktory, s ktorými sú veľmi spokojní. Naopak ľudia v strednom veku vykazovali väčšiu mieru pracovnej nespokojnosti hlavne s výškou platu (69,3 %)“. Kollárik (1979) a ďalší vysvetľujú vyššiu mieru pracovnej spokojnosti u starších zamestnancov psychologickými charakteristikami jednotlivých vekových období, odlišnými potrebami v porovnaní s mladšími zamestnancami, ich pracovnými skúsenosťami a vyrovnanosťou so životom a s prácou.

Seniorita (doba zamestnania v organizácii). S dĺžkou odpracovanej doby u zamestnávateľa zvyčajne rastie miera pracovnej spokojnosti. Vysvetlením môže byť úroveň pracovnej a sociálnej adaptácie zamestnanca.

Herzberg na základe svojich výskumov dospel k záveru, že iné faktory ovplyvňujú pracovnú spokojnosť a iné faktory ovplyvňujú pracovnú nespokojnosť (**Duálna faktorová**

teória pracovnej spokojnosti). Faktory, ktoré determinujú pracovnú spokojnosť nazval motivátory. Ide o vnútorné podnety (výkon, uznanie, obsah práce, zodpovednosť, kariéra). Zisťované sú v dimenzii spokojnosť až žiadna spokojnosť. Faktory, ktoré determinujú pracovnú nespokojnosť nazval dissatisfaktory (frustrátory). Ide o podnety z vonkajšieho prostredia (plat, istota zamestnania, status v organizácii, politika organizácie, organizačná kultúra). Zisťované sú v dimenzii žiadna nespokojnosť až nespokojnosť.

8.3 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ AKO POSTOJ

Pracovná spokojnosť je zaradzovaná do kategórie pracovných postojov rovnako, ako vnútorná zainteresovanosť v práci a lojalita voči organizácii. Výrost a Slaměník (1998, in Kubáni, s. 125) ale „upozorňujú, že existujú isté špecifiká, ktoré rozlišujú spokojnosť a postoje. Spokojnosť je menej stála ako pevnejšie zakotvené a do trsov spojené, prepojené postoje“.

Postoj je definovaný ako relatívne stabilná sústava stanovísk jedinca vyjadrujúca jeho preferencie a prejavujúca sa v jeho činnosti a v správaní. Postoj je cieľovo orientovaný, má určitú intenzitu, má motivačnú silu. Postoj obsahuje zložku kognitívnu (poznávaciu), afektívu (citovú) a behaviorálnu. Jadrom kognitívnej zložky sú hodnotiace názory, podľa ktorých je posudzovaná situácia. Afektívna zložka vyjadruje pocity jedinca voči objektu, resp. javu, či situácii. Behaviorálna zložka predstavuje tendenciu jedinca konať, správať sa v smere postoja.

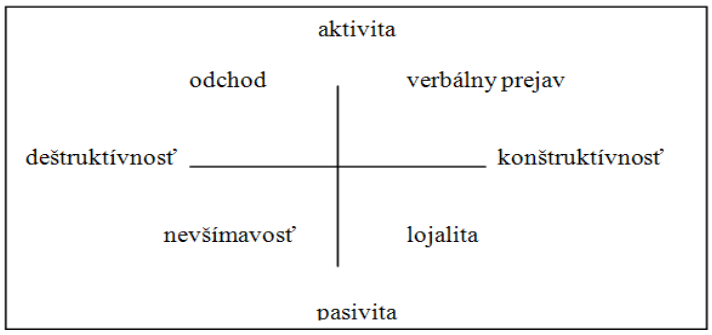
Autori pri skúmaní pracovnej spokojnosti majú tendenciu vymedzovať pracovnú spokojnosť ako súhrnný postoj alebo zdôrazňujú afektívnu zložku pracovnej spokojnosti (citový stav). **Citový stav** predstavuje pozitívny alebo negatívny psychofyziologický stav, ktorý má implikácie pre budúce konanie a správanie. Je výsledkom hodnotenia miery saturácie potrieb. Miera emocionality potom vyjadruje príjemný až nepríjemný stav z hodnotenia práce (hedonistický prístup) alebo mieru emocionality ovplyvňuje interakcia medzi jednotlivcom a premennými, pričom premenné buď emocionálny stav predchádzajú alebo nasledujú za ním. Iní autori vymedzujú pracovnú spokojnosť ako **súhrnný postoj**, ktorý je sumou čiastkových postojov k jednotlivým aspektom práce. Vznikajú tak pozitívne alebo negatívne postoje a prejavuje sa účinok všetkých zložiek, a to kognitívnej, afektívnej a behaviorálnej. Väzby medzi jednotlivými zložkami determinujú kvalitu a smer postoja, jeho súdržnosť a zoskupenosť. Tento prístup pri skúmaní pracovnej spokojnosti je teda širší. (Kollárik, 2002)

8.4 BEHAVIORÁLNE PREJAVY PRACOVNEJ NESPOKOJNOSTI

Pracovná spokojnosť môže byť závislé aj nezávislé premenná. V prípade závislej premennej úroveň pracovnej spokojnosti závisí od vyrovnania sa zamestnanca s prácou a s jednotlivými faktormi práce. V prípade nezávisle premennej úroveň pracovnej spokojnosti ovplyvňuje vzťah zamestnanca k práci.

Pracovná spokojnosť viac alebo menej ovplyvňuje správanie sa daného jednotlivca a tiež jeho výkon. Možno očakávať, že pozitívna hladina pracovnej spokojnosti sa pozitívne prejaví vo vzťahu k práci a k jej jednotlivým aspektom. Manažér má preto ovplyvňovať faktory, ktoré pozitívne ovplyvňujú pracovnú spokojnosť.

Robbins (1993) uvádza štyri typy správania ako prejavy pracovnej nespokojnosti, a to odchod (fluktuácia), aktívny prejav, lojalita a nevšímavosť (obr. 1). Na ich popis využíva dve dimenzie, a to konštruktívnosť / deštruktívnosť a aktivita / pasivita.



Obr. 8.1 Behaviorálne prejavy pracovnej nespokojnosti

Zdroj: Rudy a kol., 2005, s. 74.

Verbálny prejav je správanie aktívne a pre organizáciu konštruktívne. Nespokojný zamestnanec komunikuje problémy s manažérom, s vedením organizácie, resp. s odbormi. Podáva intervenčné návrhy na zmenu súčasného stavu.

Lojalita je správanie pasívne a pre organizáciu konštruktívne. Zamestnanec nezasahuje do riadenia organizácie, nediskutuje o problémoch, nekritizuje. Je ale lojálny, tzn. má kladný postoj k organizácii. Tento postoj sa môže prejaviť ako dôvera manažmentu, obrana manažmentu, atď.

Nevšímavosť zamestnanca je správanie pasívne a pre organizáciu deštruktívne. Zamestnanec síce o problémoch nediskutuje a nekritizuje, no neverí v zlepšenie stavu. Je

apatický a prejavuje sa to v znížení jeho kvality a kvantity výkonu, obmedzuje prítomnosť na pracovisku a pod.

Odchod (fluktuácia) je správanie aktívne, no pre organizáciu deštruktívne. Nespokojný zamestnanec odchádza z organizácie, podáva výpoveď. Organizácia tak môže prísť o kvalitného zamestnanca. Nespokojnosť môžu spôsobovať osobné, finančné a organizačné príčiny. Osobné príčiny, napr. nenáročná, nezaujímavá práca, zlá perspektíva, neadekvátne možnosti kariéry. Finančné príčiny, napr. nízka mzda, nespravodlivé hodnotenie, nevhodná štruktúra mzdy. Organizačné príčiny, napr. nevyhovujúce pracovné podmienky, zlé vzťahy v pracovnej skupine, nevyhovujúci štýl vedenia manažéra, reorganizácia.

Pracovná spokojnosť môže ovplyvňovať aj výkon. **Vplyv na výkon** môže byť pozitívny, ale aj negatívny a závisí to od miery pracovnej spokojnosti. Schermerhorn (1994, in Rudy a kol., 2005) identifikoval tri typy vzťahov medzi pracovným výkonom a pracovnou spokojnosťou (spokojnosť vedie k výkonu, výkon vedie k pracovnej spokojnosti, odmena ovplyvňuje výkon aj pracovnú spokojnosť). *Spokojnosť vedie k výkonu*. Spokojný zamestnanec, napr. kvôli obsahu práce, interpersonálnym vzťahom a pod. podáva kvalitný výkon, usiluje o zvyšovanie svojho potenciálu – je pre organizáciu užitočný. *Výkon vedie k pracovnej spokojnosti*. Zamestnanec splnenie stanovených pracovných úloh a cieľov subjektívne hodnotí pozitívne, dostal pochvalu od manažéra a pod. a to zvyšuje hladinu jeho pracovnej spokojnosti. *Odmena ovplyvňuje výkon aj pracovnú spokojnosť*. Odmena adekvátne oceňuje výkon, je dostatočne stimulačná, je udeľovaná spravodlivo a pod. Pre zamestnanca sú to dostatočné dôvody na podávanie požadovaného (prípadne aj excelentného) výkonu, čo pozitívne vplýva na jeho pracovnú spokojnosť. Alebo – odmenu zamestnanec hodnotí pozitívne, čo zvyšuje jeho spokojnosť a to je dôvodom na podávanie požadovaného výkonu.

8.5 MERANIE PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI

Pracovná spokojnosť ovplyvňuje správanie sa zamestnancov a ich výkon. Manažér má poznať úroveň pracovnej spokojnosti zamestnancov. Monitorovať môže napr. spokojnosť s dosiahnutým úspechom a uznaním v práci, s charakterom a obsahom vykonávanej práce, s priestorom pre samostatnosť a zodpovednosť, s možnosťou pracovného postupu, vzdelávania a rozvoja, s personálnou a sociálnou politikou organizácie, so systémom hodnotenia a kontroly, s prácou a materiálnymi stimulmi, s fyzickými podmienkami práce, s

medziľudskými vzťahmi na pracovisku a v práci celej organizácie. Existuje viacero ukazovateľov, ktoré vypovedajú o pracovnej spokojnosti, napr. kvantita a kvalita výkonu, usilovnosť, svedomitosť, zodpovednosť pri plnení úloh, pracovná aktivita, dodržiavanie pracovnej disciplíny, dodržiavanie pracovných postupov, počet absencií, počet reklamácií, počet obslúžených klientov, hospodárnosť, vedenie dokumentácie, ochota spolupracovať, atď.

Z výskumných nástrojov sa na zisťovanie pracovnej spokojnosti najčastejšie využívajú dotazník, rozhovor (interview), pozorovanie, metóda kritických udalostí, zisťovanie tendencií k činom. Na meranie pracovnej spokojnosti existujú štandardné dotazníky. Pri meraní globálnej (celkovej) pracovnej spokojnosti je možné využiť napr. škálu Faces Scale (Kunin, 1955, in Judge, Bretz, 1994), Job in General Scale (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, Paul, 1989). Pri meraní jednotlivých aspektov práce je možné využiť napr. Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1967), Job Descriptive Index (Smith, Kendal, Hulin, 1969, in Fritzsche, Parrish, 2005), Job Satisfaction Survey (Spector, 1994), Job Satisfaction Scale (Warr, Cook, Wall, 1979), Dotazník spokojnosti pracovnikov a Dotazník spokojnosti vedúcich pracovníkov (Kollárik), Dotazník pracovnej spokojnosti (Jurovský).

ZÁVER

Pracovná spokojnosť je psychologická kategória, pracovný postoj vyjadrujúci stránku psychického vyrovnania sa človeka s prácou, s jej znakmi a charakteristikami. Ovplyvňuje pracovnú pohodou, lojalitu, aj zdravotný stav zamestnanca. Determinuje jeho správanie sa, aj výkon. Pracovná spokojnosť je zložitý fenomén, pričom existuje dostatok relevantných dôvodov na jej skúmanie a rovnako na jej monitorovanie na pracovisku. Manažment organizácie má pravidelne zisťovať pracovnú spokojnosť, resp. potenciálnu nespokojnosť a má implementovať opatrenia na zlepšenie kritických faktorov.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Aplikujte teoretické poznatky o pracovnej spokojnosti na uvedenú situáciu.
   Pán Ján pracuje v organizácii už 20 rokov. Vzťahy s kolegami sú na podpriemernej úrovni, väčšinu práce vykonáva sám v svojej kancelárii. S manažérom udržiava veľmi

dobré vzťahy, čo sa odzrkadľuje aj na výške jeho platu. Jeho mesačný plat je 900 €. Jeho kancelária je teplá a svetlá. Pracovné prostriedky považuje za adekvátne. Dobré vzťahy s manažérom ho však nechránia pred tlakom „zhora“. Každý deň je vystavený pracovnej záťaži a stresu, musí dodržiavať termíny a často je nútený ostať v práci aj po pracovnej dobe.

2. Charakterizujte znaky pracovnej spokojnosti.
3. Aplikujte determinujúce faktory pracovnej spokojnosti na konkrétny príklad.
4. Aplikujte Herzbergovu teóriu pracovnej spokojnosti na konkrétny príklad.
5. Vysvetlite behaviorálne prejavy pracovnej nespokojnosti.
6. Vysvetlite vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a výkonom.

LITERATÚRA

ARNOLD, J. (2005): Careers in changing times. In Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B. (Eds.). Work psychology. Understanding human behaviour in the workplace (4th ed.). Harlow: Prentice Hall, 2005, p. 520-557.

FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. (2007): *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS. ISBN 80-89018-66-1.

HACKMAN, R. J., OLDHAM, G. R. (1980): *Work redesign*. Washington: Addison-Wesley, 1980.

JARKOVSKÁ, S. (2013): Pracovná spokojnosť a afektivita. In. *Ološtiak, Chovanec: 8. študentská vedecká konferencia.* [online] Prešov: PU v Prešove. ISBN 978-80-555-0770-5. Dostupné na internete:
www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Olostiak4/.../Jarkovska.pdf

JUDGE, T. A, THORESEN, C. J., BONO, J. E., PATTON, G. K. 2001. The job satisfaction - job performance relationship: a qualitative and quantitative review. In *Psychological bulletin, 127*(3), 2001, p. 376-407.

JUROVSKÝ, A. (1971)*: Spokojnosť s prácou a jej činitele*. Bratislava: Československý výskumný ústav práce.

KOLLÁRIK, T. (1979): *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.

KOLLÁRIK, T. (1983): *Človek v sociálnom systéme práce*. Bratislava: Práca.

KOLLÁRIK, T. (1986): *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.

KOLLÁRIK, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: UK, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

KOLLÁRIK, T., KUBALÁK, M. (1979): *Psychológia na pracovisku*. Bratislava: Obzor.

KUBÁNI, V. (2011): *Psychológia práce*. [online] Prešov: PU v Prešove. ISBN 978-80-555-0318-9. Dostupné na internete: http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Kubani6/pdf_doc/9.pdf.

PAVLUVČÍKOVÁ, E. (2004): Vplyv poradenskej intervencie na zmenu subjektívnej pohody. In: *Psychologické dimenzie kvality života.* Prešov: Prešovská univerzita, 2004. ISBN 80-8068-282-8.

ROBBINS, S. R. (1993): Organizational Behavior, concepts, Contraversies andAplications, Prentice-Hall, Inc., NewJersey.

RUDY, J., LUPTÁKOVÁ, S., SULÍKOVÁ, R., VARGIS, B. (2007): *Organizačné správanie*. Bratislava: Faber. ISBN 80-89019-07-2.

RŮŽIČKA, J. a kol. (1992): *Motivace pracovního jednání*. Praha: SPN.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (1998)*: Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Portál. ISBN: 8024700425.

9 PRACOVNÁ MOTIVÁCIA A MOŽNOSTI JEJ OVPLYVŇOVANIA

Edukačné ciele

- Charakterizovať osobnosť jedinca.
- Definovať výkon podľa determinujúcich faktorov. Rozlíšiť výkon a výkonnosť.
- Definovať motiváciu a motív, stimuláciu a stimul. Vysvetliť ich vzájomný vzťah.
- Popísať proces pracovnej motivácie.
- Rozumieť základným teóriám pracovnej motivácie.

ÚVOD

Organizácia je systém ekonomický a sociálny. Prvkami sociálneho subsystému sú zamestnanci oživujúci ekonomický systém. Kompetentnosť (schopnosť, spôsobilosť) zamestnancov, ich motivácia (ochota) k plneniu cieľov organizácie a schopnosť organizácie využívať potenciál zamestnancov je predpoklad dosiahnutia excelentnosti organizácie. Predmetom kapitoly je pracovná motivácia a možnosti jej ovplyvňovania, tzn. stimulácia zamestnancov.

9.1 ČLOVEK V PRACOVNOM PROCESE

V zhode s mnohými ďalšími autormi Bedrnová a Nový tvrdia, že „nositeľmi všetkej aktivity, produktivity i prosperity organizácie sú zamestnanci – ľudia" (1998, s. 46), na ktorých možno nazerať ako na jednotlivcov, no pri skúmaní organizácie je potrebné sa zamerať i na skupiny (tímy), ktoré vytvárajú.

Človek je jedinečná, neopakovateľná bytosť, jednotný a nedeliteľný celok štruktúrovaných psychologických prvkov, ktoré sú relatívne stále, čo umožňuje predikovať jeho správanie sa. Osobnosť jedinca ale podľa psychológov nemožno percipovať staticky. Naopak, je to dynamický proces, v priebehu ktorého sa prispôsobuje, adaptuje na zmeny spôsobené internými i externými silami. Zamestnanec je teda osobnosťou, ktorá je v pracovnom procese i samotným pracovným procesom ovplyvňovaná. Ak má byť ovplyvňovanie účinné, je potrebné poznať štruktúru osobnosti, pri ktorej charakterizovaní

použijeme členenie podľa Provazníka a Komárkovej (1996), pretože – ako sami uvádzajú – je vhodné pre potreby manažérskej praxe. Za predpokladu, že osobnosť chápeme ako množinu, potom podmnožinami sú jej schopnosti, motivácia, temperament, charakter a postoje.

Schopnosti sú výkonové charakteristiky a sú to všeobecné a špeciálne predpoklady pre výkon nejakej činnosti. Ide o to, čo človek vie a dokáže (vedomosti, zručnosti, nadanie a talent, spôsobilosť a pod.), teda o podmienku nejakého výkonu, nejakej (pre nás pracovnej) činnosti. Schopnosti sa členia na pohybové, zmyslové a rozumové. Úroveň a štruktúra rozumových schopností tvorí intelekt človeka, ktorý je zvyčajne základným predpokladom úspechu v činnosti.

Prácu ale človek vykonáva až na základe preferovaného výberu, resp. vnútorného presvedčenia s istým nasadením a s istou vytrvalosťou. Cieľavedomá činnosť človeka je **motivovaná** a usmerňuje jeho poznávanie, prežívanie a konanie. Je potrebné sa zmieniť o výkonovej motivácii, ktorá sa viac alebo menej – ale vždy – prejavuje v pracovnej činnosti ako tendencia dosiahnuť úspech a na opačnej strane škály ako tendencia vyhnúť sa neúspechu.

Ďalšie zložky osobnosti (temperament, charakter a postoje) sú označované ako profilujúce vlastnosti. Hyhlík a Nakonečný (1977) vymedzujú **temperament** ako dispozície osobnosti k emocionálnym (citovým) reakciám. Bedrnová a Nový (1998) dodávajú, že sú to vlastnosti fungovania ľudskej psychiky, ktoré sa prezentujú v prežívaní a v správaní a ktoré určujú formálny spôsob ľudskej činnosti.

Poslednou podmnožinou zo štruktúry osobnosti sú **charakter a postoje**. Charakter človeka definuje Provazník "ako sústavu relatívne stálych duševných vlastností človeka, prejavujúcich sa v jeho vzťahoch k rôznym stránkam skutočnosti, vrátane vzťahu človeka k sebe samému" (1997, s. 98). Charakter sa formuje v procese výchovy a v priebehu ďalších individuálnych skúseností a úzko súvisí s postojmi. V postojoch človeka sa prejavuje poznané, čo je následne subjektívne hodnotené a emocionálne prežívané a na základe toho potom človek koná. Súčasťou charakterových vlastností, ktoré odrážajú vzťah človeka k svetu, k činnosti, k iným ľuďom a k sebe samému, sú tiež morálne vlastnosti. Ak manažér pozná charakter pracovníka, dokáže viac-menej predikovať jeho správanie sa v rôznych situáciách.

Na základe uvedených charakteristík zložiek osobnosti možno zhrnúť, že osobnosť je jedinečná a neopakovateľná, tzn. človek sa od iného človeka líši schopnosťami, vlastnosťami, potrebami, emotívnymi reakciami, preferovanými hodnotami, atď. Osobnosť človeka je limitovaná faktorom dedičnosti, formuje ju interné a externé prostredie a tiež situácia, v ktorej

sa jedinec nachádza a ktorú prežíva. Tieto skutočnosti, ktoré psychológovia označujú termínom kognitívne kľúče, podmieňujú správanie sa človeka. Až po kognitívnej analýze situácie sa človek rozhodne ako sa bude správať. Uvedené vyjadruje vzorec:

B = f (M, P, H, D)

Kde: *B – správanie,* *P – pravdepodobnosť dosiahnutia cieľa*
M – motív *H – hodnota cieľového objektu*
D – morálna reflexia dôsledkov správania

Človek nie je v organizácii izolovaný, je členom pracovnej skupiny, či tímu, kde vznikajú vzájomné interakcie, pod vplyvom ktorých skôr, alebo neskôr dochádza k zmene jednotlivých zložiek osobnosti človeka. Takže – zamestnanec vykonáva prácu v skupine, podieľa sa na dosahovaní spoločných cieľov, identifikuje sa so skupinou. Pracovná skupina je vnútorne štruktúrovaná, vyznačuje sa istými charakteristickými znakmi (spoločnými cieľmi a normami, činnosťou, pracoviskom, sociálnymi vzťahmi, kohéziou a pod.) a zamestnanec v nej zaujíma istú pozíciu, prijíma role a dosahuje istý status. Okrem toho skupina pôsobí na svojich členov motivačne. Napríklad dochádza k sebarealizácii jedinca, k uznaniu a oceneniu jeho schopností, čím sa zvyšuje vedomie užitočnosti, harmonizujú sa vzťahy medzi spolupracovníkmi, jedinec nadobúda pocit bezpečia.

V súvislosti so skupinami rieši manažment problém ich tvorby (počet a štruktúra členov), rozhoduje sa o štýle vedenia, podieľa sa na formovaní skupiny (vzťahy, role a normy) a na postavení skupiny v rámci organizácie, uplatňuje moc a využíva metódy manažmentu ľudí. Výsledným efektom má byť efektívnosť skupiny z hľadiska plnenia organizačných a individuálnych cieľov a z hľadiska jej existencie (zabezpečenie potrieb členov skupiny, spokojnosť).

V organizácii sa zámerne vytvára formálny typ pracovnej skupiny, ktorej členovia spoločne participujú na riešení úloh a kde je vytvorený priestor aj na sebarealizáciu jednotlivcov. Konanie a správanie členov skupiny determinujú prijaté normy (pravidlá, hodnoty, tradície, zvyky), záujmy a ciele. Ich dodržiavanie a dosahovanie ovplyvňuje kohéziu, kooperáciu a interpersonálne vzťahy a ich nedodržiavanie je sankcionované. Výskumy preukázali, že obsah práce, charakteristika skupiny, osobnostný profil jej členov, osobnosť manažéra a ním zvládaná rola majú vplyv na výkon skupiny. Nezámerne sa ale v organizácii tvoria neformálne skupiny. Ich vznik podmieňuje vzájomná náklonnosť ľudí a zdieľanie spoločných záujmov. Existencia neformálnych skupín môže podporovať dosahovanie vytýčených cieľov organizácie, preto je vhodné túto možnosť využiť.

Poznanie a pochopenie odlišností ľudí, pochopenie vzťahov, ktoré ovplyvňujú ich správanie, má manažéra determinovať pri rozhodovaní sa v oblasti manažmentu ľudí, tzn. aj pri snahách o ovplyvňovanie motivácie zamestnancov.

Organizácia očakáva, že zamestnanec bude stabilne podávať výkon a očakáva, že výkon bude excelentný.

Pracovný výkon vyjadruje množstvo a kvalitu práce v konkrétnych pracovných podmienkach za určitú časovú jednotku. Je determinovaný kompetentnosťami (schopnosti základné, sociálne, odborné), motiváciou a pracovnými podmienkami v najširšom význame. Tento vzťah vyjadruje vzorec:

*výkon = kompetentnosti * motivácia * pracovné podmienky.*

Faktory výkonu – ako ich popisuje vzorec – sú objektívne a subjektívne, môžu pôsobiť dlhodobo alebo krátkodobo, môže ísť o vplyv priamy alebo sprostredkovaný. Poznanie faktorov a ich účinku zefektívňuje snahy manažérov pri ovplyvňovaní výkonu zamestnancov. Faktory výkonu:

Schopnosti (kompetentnosť) a motivácia – t. j. individuálne činitele na strane zamestnanca, sú napr. individuálne predpoklady, odborné schopnosti, fyzické a duševné vlohy, spôsob prijímania podnetov z okolia a reagovania na ne, úroveň, rozsah a členitosť poznávacích procesov a tiež zložité, nie vždy celkom reálne vedomé prežívanie poznávania, postoje k pracovnej činnosti, morálny profil a hodnotový systém človeka, záujmy, motivačná dimenzia (potreby, túžby, záujmy, ašpirácie), vnímanie spoločenského postavenia a vplyv na spolupracovníkov.

Pracovné podmienky a pracovné prostredie – t. j. objektívne faktory na strane organizácie, sú napr. pracovné podmienky ekonomické, štrukturálno-organizačné, technické a technologické, pracovné prostredie – priestorové riešenie pracoviska, fyzikálne podmienky, psychologicko-sociálne podmienky.

Okrem uvedených faktorov výkon ovplyvňujú aj *situačné faktory, vonkajšie pracovné podmienky, mimopracovné vplyvy a mimoriadne okolnosti, či udalosti*.

Výkon zamestnanca ovplyvňuje veľa faktorov. Možno teda usudzovať, že celková úroveň výkonu bude určovaná úrovňou najslabšieho článku (faktora).

V praxi organizácií sa zvyčajne stretávame s požiadavkou výkon a výkonnosť (schopnosť a spôsobilosť podať výkon) zamestnancov zvyšovať. Táto požiadavka potom

vyvoláva potrebu zavádzania manažmentu výkonu a výkonnosti jednotlivcov a kolektívov do systému manažmentu ľudí.

Ovplyvňovať výkon a usmerňovať výkonnosť zamestnancov znamená, aby organizácia už v procese získavania uchádzačov o prácu a v procese výberu uplatňovala kritérium profesionality. V priebehu zamestnávania má participovať na kvalifikačnom rozvoji. Má vytvoriť vhodné pracovné podmienky. Má tvoriť inšpirujúce interpersonálne vzťahy s nadriadeným a spolupracovníkmi. Očakávaný efekt z doteraz napísaného sa nedostaví, ak zamestnancovi nebude adekvátne zdôvodnené a neprijme argumenty, prečo má konať v záujme organizácie, prečo práve tak má vykonávať úlohy, prečo má byť jeho výkon vyšší, kvalitnejší, rýchlejší, prečo sa od neho očakáva to alebo ono ... Takže pri riadení výkonnosti je potrebné poznať, čo vedie človeka k činnosti, k správaniu a tieto skutočnosti pozitívne ovplyvňovať.

Uvedený text naznačil nutnosť zamestnancov motivovať, adresne a účinne ovplyvňovať ich činnosť pre dosiahnutie úžitku.

9.2 PRACOVNÁ MOTIVÁCIA A JEJ OVPLYVŇOVANIE

Motivácia determinuje výkon. Čo je motivácia a ako ju možno ovplyvňovať (nie manipulovať) je obsahom tejto kapitoly. Zámerom je aplikácia poznatkov o motivácii do manažérskej praxe.

Termín **motivácia** pochádza z latinského slova *movare* a znamená hýbať sa, pohybovať sa.

V odbornej literatúre sa možno stretnúť s viacerými definíciami motivácie. Po ich komparácii definujeme motiváciu ako **intrapsychický proces vyjadrujúci dôvody správania sa a konania človeka v subjektívne hodnotenej situácii, kedy usiluje o dosiahnutie cieľa, vyhnutie sa diskomfortu, resp. uspokojuje pociťovaný nedostatok prameniaci z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov**. Z toho vyplýva, že motivácia je iniciovaná pocitom nedostatku, vnútorným rozporom, ktorý sa človek svojim správaním snaží odstrániť, dostať do stavu rovnováhy. Motivácia je teda orientovaná cieľovo. Za základné **zdroje motivácie** sa všeobecne považujú potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty.

Potreby sa v odbornej literatúre charakterizujú ako prežívaný alebo pociťovaný nedostatok niečoho, čo je dôležité pre konkrétneho jedinca a čo sa usiluje eliminovať,

primerane odstrániť, resp. kompenzovať, aby redukoval napätie. Spoločné pre všetkých ľudí sú potreby biologické a fyziologické, zvyčajne označované ako primárne potreby, ktoré si približne rovnakou intenzitou uspokojuje každý z nás. Ide napríklad o potrebu dýchať, piť a jesť. Sekundárne potreby sú typické len pre človeka a ide o sociálne, spoločenské a psychohygiénne potreby. Ich odstraňovanie je individuálne odlišné v smere, intenzite i v stálosti. Potreby človeka sú nekonečné, čo môže byť príležitosťou, ale aj hrozbou pre zamestnávateľa, pretože snaha zamestnanca pri ich uspokojovaní je premenlivá, dynamická, hierarchická.

Návyky sú „opakované, fixované a zautomatizované spôsoby činnosti človeka v určitej situácii" (Bedrnová, Nový, 1998, s. 226). Ich existenciu podmieňuje výchova a sebavýchova. Môže ísť o stereotypy pozitívne (napr. pracovitosť), alebo negatívne (napr. alkoholizmus).

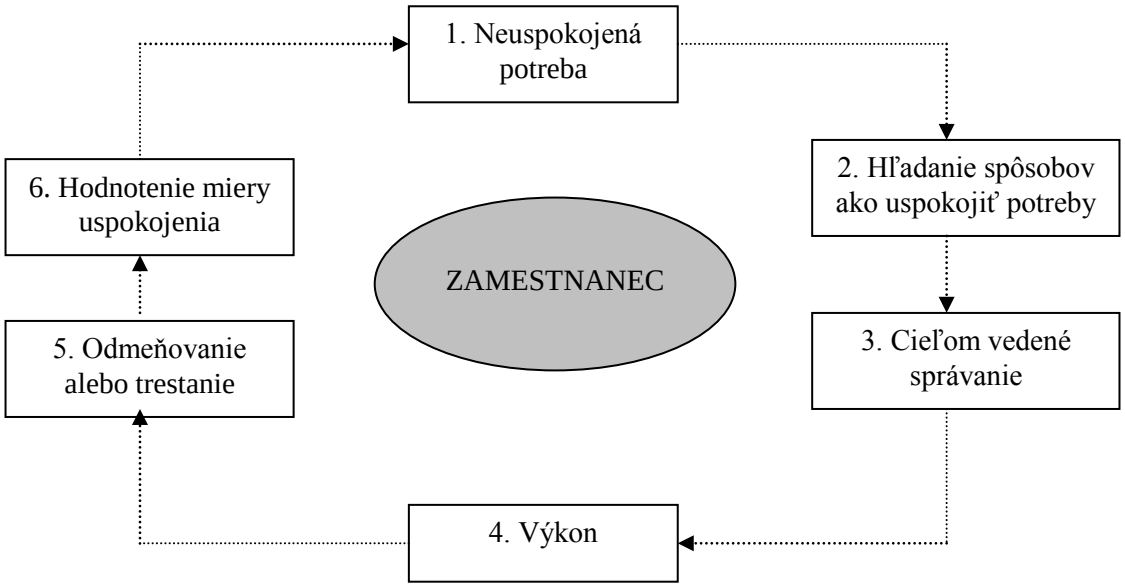
Záujem je zameranie pozornosti človeka na oblasť, ktorá ho láka, priťahuje, uchvacuje, tzn. je predmetom jeho záujmu. Realizácia záujmovej činnosti rozširuje poznanie a aktivuje človeka. Odborná literatúra vymedzuje niekoľko druhov záujmového zamerania, napr. záujmy športové, prírodné, sociálne, obchodné, atď. a človek môže prejavovať rovnaký alebo odlišný interes o viaceré z nich. Záujmy môžu pracovnú činnosť skvalitňovať, ale môžu pôsobiť aj kontraproduktívne, negatívne a opozične.

Ideály a hodnoty sú modelom a normatívom ovplyvňujúcim každé, teda i pracovné konanie a každý človek im prisudzuje rôznu dôležitosť. Vytvára sa napr. mravný ideál a poznanie ako najvyššia hodnota, no na pozadí životnej filozofie človeka sa môžu projektovať aj preferencie nadmieru egoistické a nemorálne, preto je dôležité poznať hierarchiu hodnôt zamestnanca, resp. už uchádzača o prácu, pretože „ak je pri práci percipované výrazné ohrozenie subjektívne dôležitých hodnôt, nastáva stresová reakcia, ktorá je spojená s nespokojnosťou (distres)" (Paulík, 2001, s. 5). Hodnoty sú prejavom individuálnej viery v preferované pravidlá a zásady a ich dodržiavanie je pre subjekt zmysluplné (Pavluvčíková, Borbélyová, 2012).

Každému človeku je vlastný konkrétny **motivačný profi**l, ktorý charakterizuje jeho motivačnú orientáciu a intenzitu konania. Motivačný profil sa vyvíja a odráža vlastnosti osobnosti a pôsobenie sociálneho prostredia. Motivačný profil je vnútorne štruktúrovaný do dimenzií podľa rôzneho obsahu, pričom určitá pozícia na dimenzii je individuálne príznačná. Typické príklady dimenzií uvádzajú Provazník a Komárková (1996): orientácia na dosiahnutie úspechu – na vyhnutie sa neúspechu, orientácia na úspech (uznanie) – na obsah činnosti, orientácia situačná – perspektívna, orientácia individuálna – skupinová, orientácia

osobná – prosociálna, orientácia na činorodosť – pasivitu, orientácia na ekonomický prospech – na prospech morálny, orientácia smerom k organizácii – smerom od organizácie.

Zdroje motivácie, motivačný profil (zameranosť), túžby a ašpirácie tvoria **motivačnú kapacitu**, ktorá spolu s kapacitou odbornou, výkonovou, osobnostnou a sociálnou podmieňujú konanie človeka. Schematicky proces motivácie znázorňuje obr. 9.1.



Obr. 9.1 Základná schéma motivácie (Moorhead, Griffin, 1989, s. 105)

Manažér sa má interesovať prečo človek nejako koná, resp. konal, tzn. má poznať motívy jeho činnosti a správania. Všeobecne sa pod **motívom** rozumie vnútorný podnet, ktorý po aktivovaní navodzuje proces motivácie. Je to "psychologická príčina činnosti, určujúca smer činnosti, jej intenzitu a perzistenciu (vytrvalosť)" (Provazník, Komárková, 1996, s. 35). Kollárik pracovné motívy člení do troch skupín a uvádza, že táto kategorizácia „zahŕňa obidve zložky motivácie v práci, a to zdroj i smer a ich pôsobenie a regulovanie v pracovnom procese je v závislosti od motivačnej stratégie organizácie“ (2011, s. 300). Prvú skupinu tvoria *aktívne motívy* – podnecujú zamestnancov k pozitívnej aktivite (napr. snaha o sebarealizáciu). Ďalej ide o *podporujúce motívy*, ktoré podporujú výkon práce (napr. snaha o tvorbu a udržiavanie dobrých interpersonálnych vzťahov). *Potláčajúce motívy* – zdrojová a/alebo smerová zložka motivácie podnecuje k „nepracovaniu“ (napr. prestávky na kávu, cigaretu). V psychike človeka nikdy neexistuje len jedna pohnútka, len jeden motív, vždy je ich niekoľko, tvoria komplex, istú hierarchiu, sú individuálne odlišné, pôsobia rôzne

v situáciách. Okrem toho, motívy človeka môžu byť protikladné, čo oslabuje celkovú motiváciu a môže to spôsobovať problémy pri nachádzaní nástrojov na ovplyvňovanie motivácie. Nakonečný uvádza, že aj napriek „interindividuálnej variabilite pracovných motívov, možno nájsť motívy spoločné, hlavne pre určité sociálne skupiny ľudí a možno im priradiť aj určitú frekvenciu a intenzitu výskytu“ (1992, s. 127). Medzi **základné pracovné motívy** patria obsah práce (zaujímavosť, samostatnosť, právomoc, zodpovednosť), autonómia pri výkone práce, dosiahnutie pocitu úspechu a spokojnosti z práce, ktorá je významná pre organizáciu, finančná odmena (výška, štruktúra, spravodlivosť), kariéra, interpersonálne vzťahy, štýl vedenia manažéra, zdravé pracovné prostredie, pracovné podmienky, atď.

Aj pracovné motívy vychádzajú z neuspokojených potrieb a hromadia napätie, pričom jeho nedostatočná redukcia má pre každú organizáciu negatívne dôsledky – zamestnanec je nemotivovaný, prípadne je demotivovaný a nevie prečo, resp. nemá dôvod konať v záujme podniku.

Stimulácia – ovplyvňovanie pracovnej motivácie

Pojmy motív, motivácia a motivovanie majú rozdielny význam. Páleník uvádza, že **motivovanie** je proces, pričom jeho dispozičné premenné majú externý charakter, „obsahom i formou je vonkajšia stimulácia navodzujúca motiváciu“ (In Kollárik, 2008, s. 364). **Stimuláciu** definuje Bedrnová a Nový ako nejaké zámerné i nezámerné, najčastejšie prostredníctvom inej osoby, "vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v ktorého dôsledku dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, predovšetkým prostredníctvom zmeny jeho motivácie" (1998, s. 223). **Stimul** je potom vonkajší podnet, exogénna pohnútka (napr. finančná odmena, uznanie za dobrú prácu). Je potrebné dodať, že nie každý stimul determinuje motiváciu, a preto, ak organizácia očakáva žiaduci efekt, výber stimulov musí byť adresný, tzn. zacielený na konkrétneho človeka a na oblasť pracovnej aktivity, ktorá je dominantná pri ovplyvňovaní.

Cieľom stimulácie je prispieť k psychickej a sociálnej rovnováhe, ktorá je charakteristická svojou dynamikou. Rogers popisuje fungovanie jedinca ako „proces pohybu v smere zvolenom vnútorne slobodným organizmom, ktorý sa môže pohybovať akýmkoľvek smerom“ (1998, s. 153), teda ide o pohyb a zmenu na základe podnetov. Z toho potom logicky vyplýva, že aj pracovná stimulácia má svoje opodstatnenie a je potrebná. Vážnou požiadavkou je, že paleta stimulačných prostriedkov má byť dostatočne široká a uplatňovaná profesionálne. Paulík tvrdí, že „pre každého jedinca možno nájsť optimálnu úroveň pracovnej stimulácie, ktorá navodzuje jeho spokojnosť v práci“ a pokračuje, že podľa výskumov

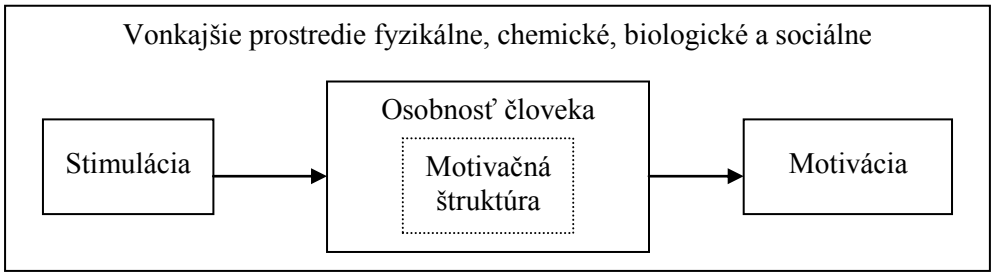
Schullera, Sáncheza a iných, sa „ukazujú súvislosti úrovne optimálnej stimulácie s inteligenciou, vzdelaním, s preferenciou kladnej, či zápornej stimulácie (v etickom zmysle) i s pohlavím. Osoby s vyššou potrebou stimulácie (vyššia býva u mužov, ako u žien) sú všeobecne vzdelanejšie, inteligentnejšie, lepšie sa koncentrujú oproti osobám s potrebou nižšej stimulácie“ (2001, s. 3).

Pre účinnú stimuláciu by mala organizácia zvoliť vhodnú **stimulačnú (motivačnú) stratégiu**. Kollárik (2011, s. 301) uvádza, že sa všeobecne uznáva 6 motivačných stratégií, a to motivovanie pracovnou náplňou, pracovnou spokojnosťou, incentívami, tréningom, vzdelávaním a rozvojom, výkonovým manažmentom a vedením ľudí (splnomocnením a právomocou). Pre uplatňovanie stimulačných stratégií sa využívajú základné stimuly, a to obsah práce, hmotná odmena (finančná a nefinančná), povzbudzovanie – neformálne hodnotenie, vzťahy na pracovisku, pracovné podmienky a režim práce, identifikácia s prácou a organizáciou (Birknerová, Frankovský, 2012). Ako podporné sú využívané stimulačné prostriedky (benefity), napr. dovolenka navyše, telefón, počítač a auto na súkromné účely, možnosť nákupu podnikových produktov, práca z domu (home office), nápoje na pracovisku, príplatok na stravu nad rámec zákona, príspevok na dopravu, vzdelávanie, príspevok na bývanie, príspevok na zdravotné a dôchodkové pripoistenie, príspevok na športové aktivity a kultúru, atď.

Niektoré stimulačné prostriedky (benefity) môžu byť uplatňované ako ponuka organizácie plošne pre všetkých zamestnancov, no zvyčajne sa tým ich pobádací účinok znižuje. Je výhodnejšie vytvoriť súbor ukazovateľov, po splnení ktorých si môže zamestnanec uplatniť nárok na stimul. Efektívnym, hoci administratívne náročnejším, je tzv. *kafeteria systém*, resp. jeho rôzne varianty. V podstate ide o prenechanie rozhodovacieho práva zamestnancovi o výbere medzi zložkami finančnej odmeny za prácu a sociálnymi pôžitkami podľa vlastného priania a potrieb a podľa daného rozpočtu, na ktorom má podiel. Zamestnanec sa napr. rozhoduje medzi výplatou v hotovosti a náhradou voľného času, pripoistením, vecnými pôžitkami, podielom na majetku a pod. Cieľom je eliminovať nedostatky plošne prideľovaných stimulov a zefektívniť ovplyvňovanie pracovnej motivácie. V každom prípade má ale byť zamestnancovi jasné, že aj nefinančné stimuly niečo stoja, majú svoju cenu, a teda za ich užívanie má zamestnanec poskytnúť adekvátnu protihodnotu.

Medzi stimuláciou a motiváciou existuje vzťah. V procese pracovnej motivácie sa pôsobí na osobnosť človeka, v jej rámci na motivačnú štruktúru, "v ktorej sa premietajú jeho vrodené a získané potreby, hodnoty, záujmy, skúsenosti, jeho návyky na spôsoby konania,

jeho vlastné sebavnímanie, ašpiračná úroveň i jeho situačné psychické naladenie" (Bedrnová, Nový, 1998, s. 269). Schématicky tento proces vyjadruje obrázok 9.2.



Obr. 9.2 Vzťah stimulácie – osobnosti človeka – motivácie (Provazník, Komárková, 1996, s. 167)

V praxi organizácií sa skôr stretávame s potrebou motiváciu zvyšovať, resp. dostať ju na optimálnu hladinu, pretože ak je úroveň motivácie nízka, výkon zamestnanca bude nedostatočný. Problém, v zmysle nedostavenia sa efektu, môže nastať ale aj vtedy, ak je zamestnanec premotivovaný, pretože následkom je "vysoká miera vnútorného, psychického napätia, ktoré interferuje – negatívne narúša normálne fungovanie ľudskej psychiky, oslabuje tak aktuálne vnútorné, subjektívne predpoklady výkonu a celkovo potom výkon oslabuje" (Provazník, Komárková, 1996, s. 67). Tento vzťah vyjadruje Yerkes-Dodsonov zákon, ktorého grafické znázornenie má podobu obráteného písmena "U". Adekvátna stimulácia sa prejaví aj ako zmena v ukazovateľoch, ktorými je možné preukázať hospodárnosť (zníženie nákladov) a ekonomickú efektívnosť (produktivitu, rentabilitu) a ktoré majú v konečnom dôsledku vplyv na efektívny rozvoj organizácie. Manažéri u zamestnancov najčastejšie stimulujú tieto oblasti pracovnej aktivity: výkon a výkonnosť, tvorivosť, sebarozvoj, kooperáciu, zodpovednosť, atď.

Stimuláciu benefitmi v organizáciách na Slovensku v prvom polroku roku 2013 možno ale označiť za nedostatočnú. Za uvedené obdobie nedostalo žiaden benefit až 31 % zamestnancov. Približne polovica zamestnancov nedostala žiaden benefit v odvetviach sociálnej starostlivosti (51 %), spracovania dreva a výroby nábytku (51 %), textilná, odevná a kožiarska výroba (50 %), v odvetví školstva (48 %) a zdravotníctva (48 %). (Firmy dávajú svojim zamestnancom najmä benefity z oblasti, v akej pôsobia) Najčastejšie poskytované benefity uvádza tabuľka 9.1.

Tabuľka 9.1 Najčastejšie poskytované benefity podľa odvetví za prvý polrok roku 2013

Odvetvie	Dovolenka navyše	Flexibilný pracovný čas	Mobilný telefón na súkromné účely	Nápoje zadarmo (káva, čaj, minerálky a pod.)	Notebook aj na súkromné účely	Práca z domu	Preplatenie dopravy do práce	Preplatenie športových, kultúrnych aktivít	Príspevok na bývanie	Príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie	Sick day, preplatené voľno na zotavenie	Strava nad rámec zákona	Vzdelávanie	Zamestnanecké zľavy	Zdravotné pripoistenie
Hotely, penzióny, ubytovne a pod.	2%	7%	10%	24%	6%	3%	3%	2%	5%	2%	2%	10%	10%	26%	4%
Advokátske kancelárie	7%	12%	16%	38%	10%	8%	3%	2%	1%	2%	9%	4%	20%	3%	2%
Štátna správa	35%	23%	6%	5%	5%	1%	4%	3%	4%	24%	1%	10%	18%	3%	3%
Automobilový priemysel, výroba dopravných prostriedkov	3%	17%	15%	25%	11%	4%	13%	5%	3%	12%	2%	10%	27%	11%	4%
Personálne poradenstvo, sprostredkovanie práce a študijných pobytov	11%	16%	37%	38%	23%	12%	7%	4%	2%	4%	10%	7%	19%	4%	2%
Chemický priemysel	7%	26%	26%	29%	14%	9%	5%	9%	2%	29%	10%	17%	25%	13%	9%
Informačné technológie	20%	43%	24%	36%	33%	37%	5%	13%	1%	14%	22%	15%	34%	18%	4%
Výroba, prenos a rozvod elektriny	34%	34%	31%	23%	17%	5%	9%	11%	0%	35%	4%	16%	34%	12%	4%
Telekomunikácie	14%	34%	37%	26%	24%	29%	4%	11%	1%	18%	24%	24%	33%	34%	5%
Centrá zdieľaných služieb	33%	42%	16%	31%	44%	45%	4%	10%	2%	16%	44%	23%	50%	37%	5%

Zdroj: Firmy dávajú svojim zamestnancom najmä benefity z oblasti, v akej pôsobia.

Zamestnancov stimuluje aj **nehmotná stimulácia**. Urban uvádza, že „je pomerne jednoduchá, nezaberá veľa času a patrí k tým, ktoré väčšina zamestnancov označuje za najviac motivujúcu“ (2001, s. 63). Za účinné považuje rovnako, ako iní autori, ak si manažér nájde čas na vypočutie zamestnancov, ak im včas a úprimne poďakuje za prácu, ak poskytne spätnú informáciu o výkone, ak je spravodlivý a svoje konanie dokáže zdôvodniť. Ide o rešpekt vo vzájomných vzťahoch. Manažér by mal odmeňovať vysoko výkonné osoby a menej výkonné by mal viesť k zlepšeniu, prípadne k opusteniu organizácie. Tiež má poskytovať informácie o prosperite a má vysvetľovať potrebu zmeny, má poskytovať možnosti participácie na rozhodovaní, má podporovať úsilie smerované na rast a rozvoj, má podporovať nápady a iniciatívu, má oslavovať úspechy jednotlivcov i pracovných kolektívov.

Stimulačné prostriedky (benefity) ovplyvňujú predovšetkým lojalitu a stabilitu zamestnancov. Ich ponuku môže organizácia flexibilne meniť, prispôsobovať. Podstatne vyššiu účinnosť a komplexnejší vplyv na zamestnanca vykazujú metódy manažmentu ľudí. Možno predpokladať, že stimulačné prostriedky majú podporný vplyv na účinok metód manažmentu ľudí, ktoré skôr charakterizujú životný štýl organizácie a kvalitu manažérskej práce. Metódy manažmentu ľudí sú impulzom a mobilizujú angažovanosť, oddanosť, tvorivosť, záujem, ochotu, tzn. pozitívnu energiu pracovníkov – majú vplyv na výkon a

výkonnosť jednotlivcov, ale aj pracovných skupín a tým na úspešnosť organizácie. V praxi je možné využiť: *manažment podľa vytýčených cieľov* (Management by objectives), *manažment podľa prenesenia právomoci a zodpovednosti za vymedzené úlohy* (Management by delegation), *manažment podľa rozdelenia úloh* (Management by exception), *manažment na základe zvyšovania informovanosti a komunikácie* (Management by information, Management by communication), *participačný manažment* (Management by participation), *manažment na základe podpory celoživotného vzdelávania* (Management by teaching), *manažment na základe podpory tvorivosti a inovatívnosti* (Management by innovation).

9.3 TEÓRIE MOTIVÁCIE PRACOVNÉHO KONANIA A ICH VYUŽITIE V PRAXI ORGANIZÁCIÍ

Každá koncepcia manažmentu sa do istej miery zaoberá problematikou motivácie pracovného konania. V každej evolučnej etape existujú predstavy o zamestnancovi a o tom, čo je podstatou motivácie k práci.

Ranné prístupy k pracovnej motivácii modelujú zamestnanca ako pasívneho vykonávateľa príkazov nadriadeného. Napríklad F. W. Taylor si uvedomoval, že pracovné úsilie ľudí má svoje rezervy a snažil sa ich odstraňovať zámerným využívaním stimulov. Počiatočná pozornosť psychológov a manažérov bola sústredená na zvyšovanie produktivity využitím fyzickej sily robotníka. Prostriedkom bolo zlepšenie organizácie práce (pohybové a časové štúdie, normovanie), pracovný výcvik a finančné odmeňovanie za výkon. Predpokladalo sa, že intenzitu práce podmieňujú predovšetkým ekonomické pohnútky, pretože človek je orientovaný utilitaristicky. Ekonomická stimulácia bola často úspešná, no súčasne sa ukázalo, že považovať ju za jedine účinnú a univerzálnu je nereálne.

Prínos do problematiky motivácie sa prisudzuje tzv. hawthornským štúdiám, ktorých výsledky poukázali na to, že konanie a správanie zamestnancov nie sú určované len ekonomickými podmienkami. Zistenia poukazovali na spoločenské podmienky, ako je sociálna atmosféra a vzťahy na pracovisku, normy a hodnoty pracovnej skupiny, ktoré výkon determinujú vo väčšej miere. Predstava o zamestnancovi sa modifikovala a menili sa preto aj pohnútky. Zamestnanec bol vnímaný ako bytosť spoločenská a pred finančným profitom sa uprednostňovali sociálne vzťahy v skupine.

Ranné prístupy k pracovnej motivácii podnietili intenzitu bádania v oblasti pracovnej motivácie. Skúmalo sa, čo je príčinou motivácie ľudí k práci a koncipovali sa motivačné

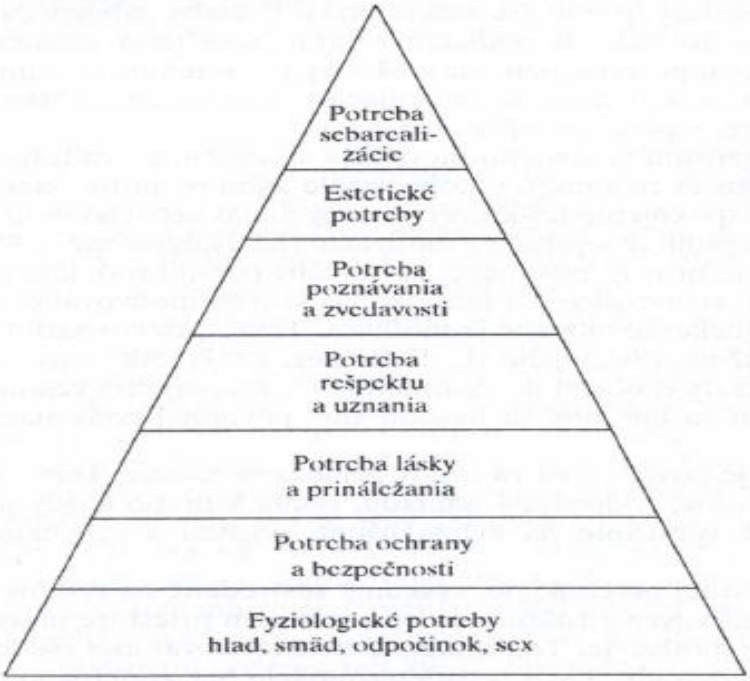
teórie zamerané na obsah. Neskôr boli vysvetľované procesy správania sa pri uspokojovaní potrieb a koncipovali sa motivačné teórie zamerané na proces. V tomto kontexte treba zdôrazniť, že doteraz „ucelená teória motivácie pracovného konania vytvorená nebola“ (Růžička, 1999, s. 51), takže manažéri majú pracovať so sériou poznatkov a neobmedzovať sa len na subjektívne vybrané.

Teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah. Tieto teórie sa zaoberajú poznaním motivačných príčin, ktoré podnecujú konanie zamestnanca a udržiavajú jeho správanie. Za motivačné príčiny boli identifikované neuspokojené potreby, ktoré sú pre jedinca dôležité, a preto sa snaží o ich elimináciu. Medzi základné obsahové teórie, ktoré sú bližšie charakterizované, patria:

- Maslowova teória potrieb,
- Alderferova teória ERG,
- Herzbergova dvojfaktorová teória,
- McClellandova teória potrieb.

Maslowova teória (1954) bola inšpirovaná teóriou inštinktov. Za základný zdroj motivácie považoval autor ľudské potreby, ktoré hierarchicky zoradil (obr. 9.3). Tvrdil, že až po eliminácii pociťovaného nedostatku medzi potrebami nižšej úrovne, ktoré nazval nedostatkové, preferuje človek uspokojovanie tých vyšších a tým sa stráca hodnota nižšej potreby. Redukcia napätia teda začína prirodzene (inštinktívne) u hierarchicky nižších potrieb, ktorými sú potreby fyziologické (zachovanie života), potreby istoty a bezpečia (ochrana života, zdravia, existencie) a sociálne potreby (vzťahy medzi ľuďmi). Ďalšie dve úrovne sú potreby vyššieho radu. Potreba uznania a ocenenia (vedomie užitočnosti) a napokon potreba sebarealizácie (realizácia schopností). Táto potreba vyjadruje snahu človeka stať sa takým, akým chce byť (sebauskutočňovanie), ale bez presnejšej charakteristiky, čo sa stalo predmetom kritiky. Ide o potrebu rastovú a kvôli trvalo rastúcej intenzite po uspokojení, ju nemožno nasýtiť.

Autor teórie tiež tvrdil, že ľudí zastávajúcich nižšie pracovné pozície motivujú vývojovo nižšie potreby a opačne. Nakonečný (1992) ale uvádza neskoršie zistenia Huizinga a ďalších, ktoré nepotvrdili Maslowove konštatácie. Tento rezultát možno skôr vysvetliť rozdielnym sociálnym štandardom.



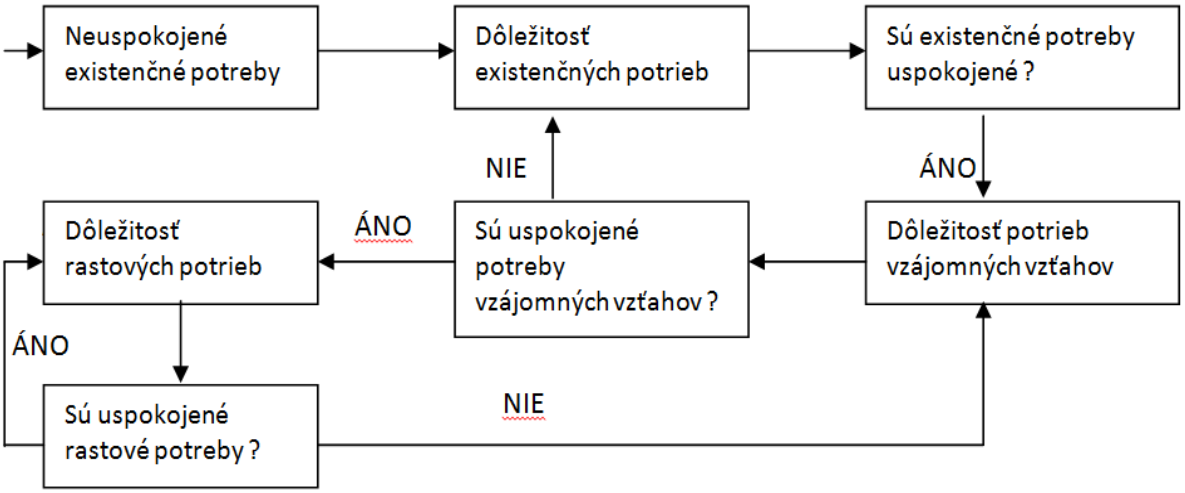
Obr. 9.3 Maslowova hierarchia potrieb (Kollárik, 2008, s. 363)

Maslowovej teórii je vytýkaná hlavne hierarchická usporiadanosť potrieb, ktorá determinuje ich uspokojovanie. Významným zistením pre prax je ale fakt, že človeka motivujú rôzne druhy potrieb, z čoho vyplýva, že úlohou manažéra je ich identifikovať a vytvoriť podmienky na ich elimináciu. Dôležitým zistením bola aj skutočnosť, že potreby nemožno len ekonomicky stimulovať, tzn. uspokojovať len prostredníctvom peňazí. Zamestnanec od organizácie očakáva tiež zdravé a bezpečné pracovné podmienky, istotu zamestnania, príjemnú atmosféru v interakciách so spolupracovníkmi, prácu zodpovedajúcu jeho schopnostiam a uznanie za výkon, ale aj prácu, kde môže uplatniť tvorivý prístup, samostatné rozhodovanie a reálnu možnosť povýšenia. Ide o skutočnosti, ktoré by mali byť manažérmi pri ovplyvňovaní zamestnancov inšpirujúce a cielene zužitkované kvôli zvýšeniu hodnoty príspevku ľudského faktora.

Modifikáciu Maslowovej teórie uskutočnil v roku 1969 C. P. Alderfer a vznikla ***ERG teória,*** ktorá sa odlišuje viacerými znakmi. Ľudské potreby sú zoskupené do troch úrovní (potreby existenčné – *E*xistence needs, potreby vzájomných vzťahov – *R*elatednes needs, potreby rastu – *G*rowth needs), pričom nedostatok sa môže prejavovať u viacerých potrieb súčasne, v rôznom smere podľa úrovní. Autor eliminuje požiadavku uspokojovania potrieb od najnižších po najvyššie. Alderferova teória sa zaoberá ľudskými potrebami a ich dôležitosťou,

no oproti Maslowovej je voľnejšia a zohľadňuje rozdiely medzi ľuďmi. Alderfer vyvodil podmienky uspokojovania potrieb (E – existenčné potreby, R – potreby vzájomných vzťahov, G – potreby rastu) – obr. 9.4:

- nízke uspokojenie E ⇒ vysoká snaha uspokojiť E,
- nízke uspokojenie R ⇒ vysoká snaha uspokojiť E,
- nízke uspokojenie R ⇒ vysoká snaha uspokojiť R,
- vysoké uspokojenie R ⇒ vysoká snaha uspokojiť G,
- vysoké uspokojenie G ⇒ vysoká snaha uspokojiť G.



Obr. 9.4 Alderferova ERG teória (Moorhead, Griffin, 1989, s. 115)

Herzbergova duálna faktorová teória (1959) sa pokúša dať manažérom návod na ovplyvňovanie pocitu spokojnosti u zamestnancov. Poznatkom je, že spokojnosť determinuje výkon. Herzberg podnety z vonkajšieho prostredia nazval dissatisfaktory (napríklad pracovné podmienky, formálne pravidlá, vzťahy k nadriadenému a spolupracovníkom, základná odmena) a považuje ich za faktory primerane udržiavajúce úroveň spokojnosti. Tieto činitele sa prejavujú v dimenzii *žiadna nespokojnosť až nespokojnosť*. Motivátory sú vnútorné podnety (napríklad výkon, uznanie, obsah práce, zodpovednosť, možnosť rozvoja a rastu) a sú považované za zdroj spokojnosti a výkonu. Venovať pozornosť motivátorom má zmysel, až keď bude u zamestnanca dosiahnutý pól žiadna nespokojnosť. Tieto podnety sa prejavujú v dimenzii *spokojnosť až žiadna spokojnosť*. Herzberg zistil, že aj v dobrých aj v zlých pracovných situáciách sú istou mierou zastúpené motivátory, ale aj frustrátory.

Ani Herzbergovu teóriu nemožno považovať za absolútne dokonalú v zmysle platnosti a účinnosti pre všetkých pracujúcich rovnako. Jej prínos pre manažérsku prax je ale nesporný – priniesla poznatky o pracovnej spokojnosti. Okrem toho poskytuje návod na projektovanie pracovných miest (od jej vzniku sa začali rozvíjať metódy obohacovania práce). V súvislosti s ovplyvňovaním výsledkov práce sa neuvažuje už len o fyzických rezervách jej držiteľa, alebo o význame sociálnych vzťahov, či o nasycovaní nedostatkových potrieb. Práca ako taká je považovaná za hnaciu silu aktivity človeka (obsah práce podnecuje ľudskú usilovnosť, tvorivosť, angažovanosť atď.). V tomto kontexte odporúča "európsky manažment orientovať hygienické vplyvy skôr na pracovné kolektívy a motivátory zamerať na individuálnych pracovníkov" (Stýblo, in: Porvazník, 1999, s. 379).

Pracovná činnosť je determinovaná podľa ***McClellanda*** (1967) tromi motívmi, a to potrebou výkonu, potrebou afiliácie a potrebou moci, pričom motív výkonu je spoločný pre všetky činnosti, tzn. fyzické i mentálne, pretože dochádza k evalvácii ega. Sila motívu je individuálne odlišná, čo je príčinou rôzne intenzívnej aktivity, ktorá závisí od vyššej preferencie orientácie buď na úspech alebo na vyhnutie sa neúspechu.

$$\textit{sila motívu výkonu} = \frac{\textit{potreba úspechu}}{\textit{potreba vyhnúť sa neúspechu}}$$

Zamestnanec, u ktorého *prevláda potreba úspechu* si kladie stredne náročné ciele a je presvedčený o ich reálnom dosiahnutí, pretože potrebuje dokázať sebe i okoliu svoje schopnosti. Osobná prezentácia by pre tento typ človeka bola nezaujímavou, keby ciele boli príliš ľahko dosiahnuteľné a opačne, prezentácia by nebola možná, keby ciele boli príliš náročné. Charakteristické pre týchto jedincov je, že „preceňujú svoje schopnosti výkonu tak dlho, kým si pri plnení novej úlohy neoveria svoje skutočné schopnosti ... preceňujú pravdepodobnosť svojho úspechu“ (Nakonečný, 1992, s. 116). Okrem toho ide o ľudí, ktorí uprednostňujú osobnú zodpovednosť a očakávajú bezprostrednú spätnú väzbu. Ďalej bolo zistené, že „pracovníci s vysokou potrebou výkonu dosahovali najlepšie pracovné výsledky čo do kvality i kvantity“ (Ferjenčík, Bosáková, 2001, s. 90).

Zamestnanec, u ktorého *prevláda potreba vyhnúť sa neúspechu* si zadáva ciele buď nízke a tým znižuje riziko porážky, alebo si určuje ciele príliš vysoké, vyznačujúce sa vysokou mierou nereálnosti ich dosiahnutia, a preto nesplnenie nepovažuje za neúspech.

Problematike výkonovej motivácie je venovaná pomerne veľká pozornosť. V 70. rokoch 20. storočia vzniká nová koncepcia výkonovej motivácie označovaná ako dynamická (akčná). „Úspech je ponímaný ako dlhodobo vyzývajúci fenomén, ktorého atraktivita spočíva práve v neustále sa opakujúcej možnosti dosiahnuť ho. Samotný úspech nie je konečným cieľom, je iba prostriedkom, možnosťou dosiahnuť ďalšie úspechy. ... Osoby s vysokým skóre výkonovej motivácie preferujú menej obťažnú bezprostrednú aktivitu (úlohu), menej riskujú, aby si úspechom v nej zabezpečili možnosť snažiť sa aj v nasledujúcich aktivitách. Osoby s tendenciou vyhýbať sa neúspechu, naopak volia ťažšie situácie, aby v bezprostrednej aktivite zlyhali a zbavili sa tak možnosti zlyhať aj v nasledujúcich aktivitách“ (Kollárik, 2008, s. 377).

Výkonová motivácia je premenlivá vlastnosť jedinca. Zmena výkonovej motivácie závisí od kognitívneho spracovania a zhodnotenia prostredia, vlastného potenciálu. Aktivizácia výkonovej motivácie závisí od jedincom vybranej situácie.

Využívanie poznatkov teórií pracovnej motivácie zameraných na obsah významne skvalitňuje manažérsku prax. Dôležité sú zistenia, že ľudské potreby sú zdrojom motivácie, že potreby sú rozličné a sú individuálne dôležité, čo podmieňuje intenzitu a vytrvalosť pri ich uspokojovaní. Z toho vyplýva, že manažér má poznať, ktoré motívy a potreby sú pre zamestnanca dôležité a má vytvárať podmienky na ich uspokojenie, pretože úroveň motivácie determinuje úroveň výkonu. V kontexte napísaného je potrebné pripomenúť, že potreby človeka nie sú ale jediným zdrojom motivácie.

Teórie pracovnej motivácie zamerané na proces. Tieto teórie boli formulované na základe skúmania správania sa a zisťovania, čo vedie zamestnanca k určitému správaniu pri uspokojovaní potrieb, dosahovaní cieľov, resp. pri snahách o vyhnutie sa nepríjemnému (osoba, situácia). Medzi základné procesné teórie patria:

- teória rovnosti,
- teórie očakávania,
- teória stimulačná (posilnenia),
- teória stanovovania cieľov,
- atributívna teória.

Podstatou Adamsovej ***teórie rovnosti*** (equity theory) je spravodlivosť. Zamestnanci sa rôzne intenzívne a rozličnými spôsobmi snažia udržať, resp. dosiahnuť rovnosť, istý bod

equilibria. K presvedčeniu, že organizácia / manažér pristupuje, hodnotí a oceňuje zamestnanca(ov) podľa princípu spravodlivosti, tzn. rovnosti / nerovnosti, dochádza na základe subjektívne konanej bilancie hodnoty vlastných vstupov a výstupov s hodnotou vstupov a výstupov referenčnej osoby. Za vstup do pracovného procesu (transformačného procesu) môže byť považovaná napr. námaha, úsilie, čas, vzdelanie, skúsenosti a pod. Za výstup sa najčastejšie považuje odmena, no podľa preferencií jednotlivca to je aj atraktívna práca, voľný čas, prisúdená právomoc a zodpovednosť, pracovné podmienky, možnosti rozvoja, istota zamestnania a pod. Bilančný nesúlad – nadhodnotenie, alebo podhodnotenie zamestnanca – je subjektívne vnímaný ako nespravodlivosť (nerovnosť). Táto situácia je hnacou silou, motiváciou k činnosti – predmetná osoba sa snaží odstrániť nerovnosť. K riešeniu dochádza snahou o zmenu vlastných, prípadne cudzích vstupov, alebo snahou o zmenu vlastných, prípadne cudzích výstupov. Riešením môže byť tiež zmena komparovanej (referenčnej) osoby, zmena percepcie osôb účastných pri porovnávaní, alebo únik zo situácie (napr. fluktuácia).

Využiteľnosť teórie v práci manažéra je v oblasti tvorby systémov manažmentu ľudských zdrojov, osobitne napríklad systému odmeňovania, hodnotenia a pod., no predovšetkým pri ich reálnom uplatňovaní v praxi kvôli negatívnym dôsledkom, ktoré so sebou prináša subjektívne percipovaný pocit nespravodlivosti.

Teória očakávania (Vroom) rozoberá príčiny motivácie pracovného konania. Jej aautor nazerá na zamestnanca ako na slobodného, samostatne sa rozhodujúceho jedinca, ktorého výkon a správanie ovplyvňujú tri premenné. Úlohou manažéra je ďalej popísané premenné poznať a pozitívne ich ovplyvňovať. Prvou premennou je subjektívna viera zamestnanca vo svoje schopnosti vykonať požadované úlohy (očakávanie, *expektancia*). Pre personálnu oblasť to znamená, že dôležitým prediktorom výberu z uchádzačov o pracovné miesto má byť kompetentnosť, že design pracovných miest (zoskupenie pracovných úloh) má byť tvorený tak, aby jeho držiteľ mohol reálne zvládnuť pracovné úlohy. Manažér má pozitívne ovplyvňovať sebavedomie zamestnancov, má im poskytovať spätnú väzbu o výkone, má pomáhať – má byť lídrom, tútorom i koučom. Motivácia ďalej závisí od tzv. *inštrumentality* (účinnosť; niektorí autori používajú termín voľba, pretože v podstate ide o rozhodnutie, resp. prejavenie záujmu jedinca o prácu). Ide o presvedčenie, že za výsledkom nasleduje účinná odmena, napríklad plat, pochvala, ale aj vylúčenie zo skupiny, alebo strata voľného času. Zvýšenie hodnoty premennej manažér ovplyvňuje formuláciou pravidiel pri stanovovaní odmeny a ich dodržiavaním. V poradí poslednou premennou je *valencia* –

subjektívny význam odmeny, presnejšie sumy viacerých (finančných a nefinančných) odmien pôsobiacich súčasne, ktoré sú pre zamestnanca atraktívne. Úlohou manažéra je poznať preferencie zamestnanca a nájsť možnosť ich pozitívneho ovplyvňovania. Vzťah premenných na intenzite úsilia vyjadruje vzorec:

$$M = E * I * V$$

Vroomova teória je hedonistická, stavia na predstave, že intenzita úsilia vedúceho k dobrému výkonu je závislá na maximalizácii príjemného a minimalizácii nepríjemného (napríklad zamestnanec zvažuje a kalkuluje: náročnosť alebo rutinnosť úlohy, podstúpiť riziko a dosiahnuť úspech alebo vyhnúť sa neúspechu, viaže sa odmena na iniciatívu, zlepšenie / zhoršenie vzťahov a pod.). Potrebné je dodať zistenie Lawlera spochybňujúce Vroomov model, že „za dobrým výkonom môže byť veľká intenzita E*V; ak je však veľká intenzita E*V za zlým výkonom, nebude človek k dobrému výkonu motivovaný. Dobrý výkon nie je automatickým rezultátom snahy dobre pracovať“ (Nakonečný, 1992, s. 78).

Skinner (1958), autor ***stimulačnej teórie*** (používa sa tiež pomenovanie teória posilnenia), vychádza z predpokladu, že konanie a správanie človeka je dôsledkom rôznych vplyvov, ktorých účinok je možné upravovať použitím pozitívnej alebo negatívnej stimulácie. Tento názor vysvetľuje Thorndikeov zákon efektu, že "správanie, ktoré má za následok príjemnú skutočnosť, sa bude opakovať a správanie, ktoré má za následok nepríjemnú skutočnosť, sa pravdepodobne opakovať nebude" (Thorndike, In: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 386). V manažérskej praxi je možné využiť tento poznatok napríklad pri spracovávaní a uplatňovaní systému stimulácie, pri formálnom i neformálnom hodnotení zamestnancov a pri ostatných personálnych činnostiach, za ktorých realizáciu nesie zodpovednosť nielen personálny manažér, ale aj priamy nadriadený.

Z poznatkov Skinnera a z poznatkov behavioristov vychádza *OB Mod teória* (teória modifikácie organizačného správania). Je založená na poznaní, že správanie jedinca determinujú jeho následky. Z toho vyplýva, že zámernou manipuláciou následkov možno docieliť očakávané správanie u jednotlivca i u skupiny. Bolo preukázané, že pozitívne aj negatívne (odstránenie niečoho nepríjemného) spevňovanie reakcie zamestnanca posilňuje správanie, že trestanie a predovšetkým verejné, oslabuje správanie a že ignorácia práce zamestnanca tiež oslabuje jeho správanie. Osobitná pozornosť pri skúmaní bola venovaná vzťahom medzi správaním a finančnou odmenou. Ukázalo sa, že úkolová mzda a provízia za výsledok sú efektívnejšie ako odmeny za čas (intervalové odmeny), hoci tu vzniká nebezpečenstvo znižovania kvality výstupu. Nemožno ale zabúdať na skutočnosť, že žiaduce

smerovanie správania sa zamestnancov ovplyvňujú aj nemateriálne potreby. Tie môžu byť účinne stimulované kultúrou organizácie, personálnou politikou, manažérom, atď. za predpokladu, že ide o stimuly akceptované zamestnancami.

Teóriu stanovovania cieľov spracovali Latham a Locke (1979), pričom vychádzali z predpokladu, že ľudské konanie je motivované cieľmi. Aktivizáciu podmieňujú vnútorné a vonkajšie činitele. Ide o podmienku stotožnenia sa zamestnanca s cieľom a oddanosť pri jeho napĺňaní. Vonkajším činiteľom je formulácia a kontrola plnenia cieľa manažérom. Podľa autorov teórie majú byť ciele špecifické, tzn. konkrétne, dostatočne náročné a pri ich stanovovaní má byť (v rámci možností) účastný zamestnanec. Je nutné poskytovať zamestnancovi spätnú väzbu o plnení cieľov a zvyčajne je tiež vhodná stimulácia k súťaživosti pri ich dosahovaní. Funkčnosť teórie bola overená aj následnými skúmaniami, ktoré vykonal napríklad Erez a Zidon (1977, 1984). Využitie teórie pre manažérsku prax je okrem poznania, že motiváciu zamestnancov ovplyvňujú vnútorne prijaté ciele, aj v návode na prideľovanie a hodnotenie úloh.

Ako vnímame a posudzujeme iných ľudí a seba samého, vysvetľuje ***atributívna teória***. Základom tejto teórie je prisudzovanie príčin výsledku konania.

Podľa Heidera možno výkon posudzovať na základe prisúdenia rôznych príčin, majúcich podiel na úspechu, či neúspechu konania. V dôsledku toho sa potom motivácia k činnosti zvyšuje, alebo znižuje. Autor tvrdí, že príčiny úspechu alebo neúspechu zvykne človek vysvetľovať na základe osobných charakteristík (schopnosti, úsilie, ...) a situácií (obtiažnosť úlohy, šťastie, ...), podľa miesta kontroly jedinca (externé a interné miesto kontroly), pričom je do úvahy braná aj stabilita prostredia. „Ľudia s vnútorným miestom kontroly sa domnievajú, že príčinou sú predovšetkým ich osobné predpoklady, ľudia s vonkajším miestom kontroly hľadajú príčiny vo svojom okolí“ (Bělohlávek, 1996, s. 195). Ak je prisúdenou príčinou úspechu, či neúspechu úsilie, následkom býva zvýšenie motivácie. V prípade, že za príčinu neúspechu sa považuje obtiažnosť úlohy alebo šťastie, potom možno očakávať zníženie motivácie.

Aplikácia poznatkov teórie do praxe spočíva napr. v požiadavke na manažéra poskytovať jasnú, presnú a bezprostrednú spätnú väzbu zamestnancom o ich výkone, o plnení pracovných rolí, atď.

Kelley vysvetľuje atribúciou správanie jedinca. Príčiny správania sa možno identifikovať vo vonkajšom, alebo vo vnútornom prostredí, pričom podmieňujúcim činiteľom

je vek, skúsenosť, vzťahy a pod. Ak jedinec posudzuje vlastnú osobu, má tendenciu príčiny úspechu konania prisudzovať vlastným kvalitám (napr. profesionalita) a príčiny neúspechu prisudzovať situácii (externé prostredie; napr. pracovné podmienky). Ak ale jedinec (manažér, spolupracovníci) posudzuje výsledok konania inej osoby, má tendenciu príčiny úspechu hľadať v situácii a determinanty neúspechu v kvalitách hodnotenej osoby.

Podľa Kelleyho vzniká atribúcia (prisudzovanie príčin správania sa) na základe posudzovania dimenzií správania (Armstrong, 1999, s. 276), a to:

- miery konsenzu pri porovnávaní správania sa zamestnanca so správaním sa ostatných zamestnancov (miera je vysoká, ak sú správania podobné a zvyčajne sa prisudzuje externá atribúcia),
- charakteristických odlišností v správaní sa a v prístupe k realizácii úloh (miera je vysoká pri veľkých diskrepanciách prejavov jedinca a zvyčajne sa prisudzuje externá atribúcia),
- konzistencie, t. j. podobnosti správania posudzovaného v čase a na základe postupov (nízkej konzistencii sa prisudzuje externá atribúcia).

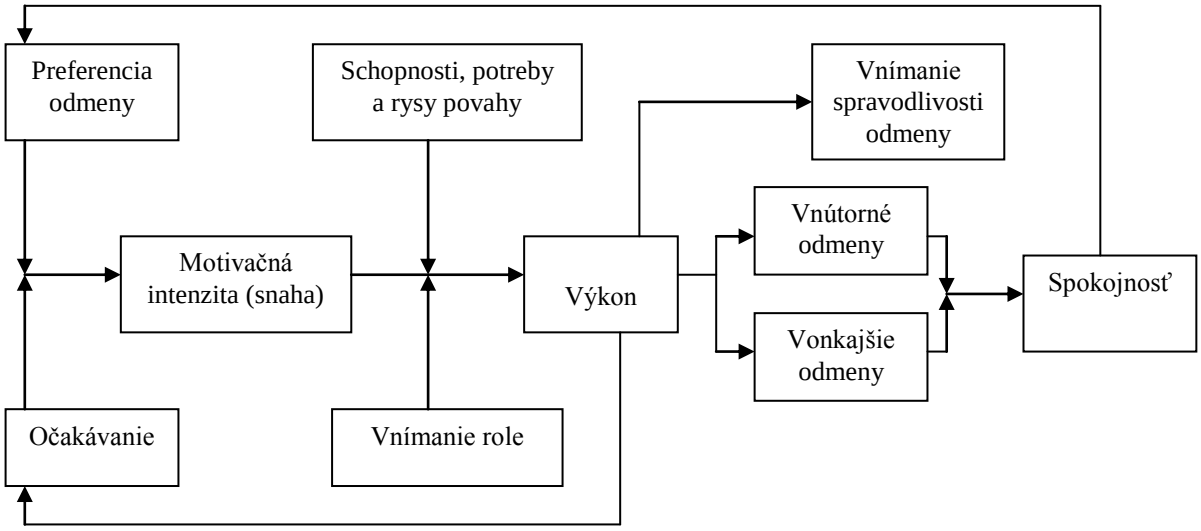
Zistenia teórií motivácie zameraných na proces poukazujú na rôzne faktory, ktoré aktivujú zamestnancov k činnosti. Môže to byť pocit nespravodlivosti, očakávanie príjemného, úsilie o opakovanie pozitívneho zážitku, atď. Ani obsahové, ani procesné motivačné teórie však nedávajú úplne presný a vyčerpávajúci návod na účinné ovplyvňovanie pracovnej motivácie. Zrejme je to ťažko možné, pretože ľudské bytosti sú individuálne a rozlične reagujú hoci aj v podobných situáciách. Každá z teórií je ale istým príspevkom k poznaniu človeka – zamestnanca a je príležitosťou k zlepšeniu manažmentu ľudí tým, že poukazuje na možnosti ovplyvňovania motivácie ako dôležitej premennej pri dosahovaní pracovného výkonu.

Porter a Lawler využili poznatky obsahových a procesných teórií pracovnej motivácie a na ich základe vytvorili ***integrovaný model motivácie*** (obr. 9.5). Model vymedzuje determinanty výkonu, za ktorý dostáva pracovník odmenu a jej hodnota – subjektívne posúdená – má vplyv na spokojnosť a následne na výkon budúci.

Podľa autorov modelu výkon podmieňujú schopnosti, motivácia a percepcia role. Kvantita a kvalita výkonu je to, čo organizácia od pracovníka požaduje a očakáva excelentné splnenie. Cieľový stav je však závislý aj na podpore manažéra. Má podporovať rozvoj schopností, účinne ovplyvňovať motiváciu, vytvoriť možnosť zamestnancovi participovať na

stanovení cieľov, atď. Autori odporúčajú uplatňovať v riadení mäkké metódy a vytvárať také podmienky, ktoré umožnia využiť kvalifikačný potenciál, zvýšia kvalitu pracovného života a efektívnosť. Ak teda manažment vníma zamestnancov pozitívne, tzn. ako ľudí, ktorí majú k práci kladný vzťah a jednotlivé úlohy radi riešia samostatne, zodpovedne a tvorivo, potom je zo strany manažérov vhodnejšie participovať na ich rozvoji a podporovať sebaaktualizáciu, diskutovať o význame realizovanej práce a podporovať sebakontrolu, s cieľom dosiahnuť u zamestnancov enormné úsilie za predpokladu sebaregulácie. Neskôr bol model Portera a Lawlera doplnený o ďalší determinant výkonu, a to o *organizačnú podporu*. Úlohou všetkých subjektov manažmentu je vytvorenie organizačných, technických, technologických a pracovných podmienok na podporu úsilia o dosiahnutie výkonu.

Stimulácia výkonu sa uskutočňuje prostredníctvom vnútorných a vonkajších odmien. Transakciu *výkon – odmena – výkon* ovplyvňuje subjekt i objekt. Snahou subjektu je nedosiahnuť trhový stav konkurenčnej nevýhody, oceniť výkon minulý a tým navodiť atmosféru spokojnosti a súčasne stimulovať výkon budúci. Objekt hodnotí odmenu z hľadiska adekvátnosti, spravodlivosti a z hľadiska atraktivity. Výsledky hodnotenia, percepcia internej a externej odmeny, potom ovplyvňujú pocit spokojnosti a následne znovu motiváciu ako determinant výkonu.



Obr. 9.5 Integrovaný motivačný model (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 390)

ZHRNUTIE

Človek je jedinečná, neopakovateľná bytosť, jednotný a nedeliteľný celok štruktúrovaných psychologických prvkov, ktoré sú relatívne stále, čo umožňuje predikovať jeho správanie sa. **Štruktúru osobnosti** tvoria schopnosti, motivácia, temperament, charakter a postoje.

Pracovný výkon vyjadruje množstvo a kvalitu práce v konkrétnych pracovných podmienkach za určitú časovú jednotku. Je determinovaný kompetentnosťami (schopnosti základné, sociálne, odborné), motiváciou a pracovnými podmienkami v najširšom význame. Faktory výkonu: individuálne činitele na strane zamestnanca (kompetentnosť a motivácia), objektívne faktory na strane organizácie (pracovné podmienky a pracovné prostredie), situačné faktory, vonkajšie pracovné podmienky, mimopracovné vplyvy a mimoriadne okolnosti, či udalosti.

Motivácia je intrapsychický proces vyjadrujúci dôvody správania sa a konania človeka v subjektívne hodnotenej situácii, kedy usiluje o dosiahnutie cieľa, vyhnutie sa diskomfortu, resp. uspokojuje pociťovaný nedostatok prameniaci z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov. Za základné zdroje motivácie sa všeobecne považujú potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty.

Proces motivácie navodzuje **motív** – vnútorný podnet určujúci smer činnosti, jej intenzitu a perzistenciu (vytrvalosť). Pracovné motívy sa členia na aktívne motívy, podporujúce motívy a potláčajúce motívy Medzi **základné pracovné motívy** patria obsah práce (zaujímavosť, samostatnosť, právomoc, zodpovednosť), autonómia pri výkone práce, dosiahnutie pocitu úspechu a spokojnosti z práce, ktorá je významná pre organizáciu, finančná odmena (výška, štruktúra, spravodlivosť), kariéra, interpersonálne vzťahy, štýl vedenia manažéra, zdravé pracovné prostredie, pracovné podmienky, atď. (Viac v kap. 8.)

Stimulácia je zámerné i nezámerné vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v ktorého dôsledku je navodená motivácia. **Stimul** je vonkajší podnet, exogénna pohnútka (napr. finančná odmena, uznanie za dobrú prácu).

Všeobecne sa uznáva 6 **stimulačných (motivačných) stratégií**, a to motivovanie pracovnou náplňou, pracovnou spokojnosťou, incentívami, tréningom, vzdelávaním a rozvojom, výkonovým manažmentom a vedením ľudí (splnomocnením a právomocou).

Motiváciu navodzujú aj stimulačné prostriedky (benefity), ktoré sú poskytované v organizáciách plošne alebo je využívaný tzv. kafeteria systém.

Teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah (Maslowova teória potrieb, Alderferova teória ERG, Herzbergova dvojfaktorová teória, McClellandova teória potrieb). **Teórie pracovnej motivácie zamerané na proces (**teória rovnosti, teórie očakávania, teória stimulačná (posilnenia), teória stanovovania cieľov, atributívna teória). Porter a Lawler využili poznatky obsahových a procesných teórií pracovnej motivácie a na ich základe vytvorili **integrovaný model motivácie.**

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Ako spoznáte motivovaného (nemotivovaného) zamestnanca?
2. Zamestnanec subjektívne vníma správanie sa a konanie manažéra voči nemu ako nespravodlivé. Ako sa bude správať taký zamestnanec?
3. Ako by ste realizovali stimulačnú stratégiu pracovnou náplňou (pracovnou spokojnosťou, incentívami, tréningom, vzdelávaním a rozvojom, výkonovým manažmentom a vedením ľudí)?

LITERATÚRA

ARMSTRONG, M. (1999): *Personální management*. Praha: Grada.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (1998): *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

BĚLOHLÁVEK, F. (1996): *Organizační chování*. Olomouc: Phare.

BIRKNEROVÁ, Z., FRANKOVSKÝ, M. (2012): *Základy sociálnej psychológie a psychológie osobnosti*. Prešov: Ústav sociálnych vied a zdravotníctva bl. P. P. Gojdiča. ISBN 978-80-8132-067-5.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. (1997): *Management*. Praha: Grada.

FERJENČÍK, J., BOSÁKOVÁ, M. (2001): *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm.

Firmy dávajú svojim zamestnancom najmä benefity z oblasti, v akej pôsobia. Získané: 2013-10-08. Dostupné na: http://www.platy.sk/analyzy/firmy-davaju-svojim-zamestnancom-najma-benefity-z-oblasti-v-akej-posobia/50097.

HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M. (1977): *Malá encyklopedie současné psychologie*. Praha: SPN.

KNIPPENBERG, D. (2000): *Work motivation and Performance:* A Social Identity Perspektive, Applied psychology: An international review, 49, s. 357 - 371

KOLLÁRIK, T., LETOVANCOVÁ, E., VÝROST, J. (2011): Psychológia práce a organizácie. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-223-3078-7.

KOLLÁRIK, T. (2008): *Sociálna psychológia*. Bratislava: UK.

KOLLÁRIK, T. (2002): *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: UK.

MATTHEWMAN, L., ROSE, A., HETHERINGTON, A. (2009): *Work psychology*. Oxford: University Press. ISBN 978-0-19-922751-8.

MOORHEAD, G., GRIFFIN, R. W. (1989): *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.

NAKONEČNÝ, M. (1996): *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.

NAKONEČNÝ, M. (1992): *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.

PALENÍK, L. (2008): Motivácia k úspešnému výkonu, sociálnej moci a afiliácii, In: Kollárik T. a kol. *Sociálna psychológia.* Bratislava, UK, s. 362 – 384.

PAULÍK, K. (2001): Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti. In: *Psychologie v ekonomické praxi*, roč. XXXVI, č. 1-2.

PAVLUVČÍKOVÁ, E., BORBÉLYOVÁ, T. (2012): Hodnoty v adolescencii, v dospelosti a starobe. In: *Ľudský kapitál a spoločnosť* : zborník z konferencie. Košice: UPJŠ v Košiciach. ISBN 978-80-89496-08-2.

PORVAZNÍK, J. (1999): *Celostný manažment – piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava: Sprint.

PROVAZNÍK, V. a kol. (1997): *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. (1996): *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.

ROGERS, C. R. (1998): *Ako byť sám sebou*. Bratislava: Iris.

RŮŽIČKA, J. a kol. (1992): *Motivace pracovního jednání*. Praha: SPN.

URBAN, J. (2001): Základní pravidla správné motivace. In: *Moderní řízení*, roč. XXXVI, č. 4.

VROOM, V. H. (1964): *Work and Motivation*. New York, John Willey and Sohns.

10 LOJALITA V ORGANIZÁCII

Edukačné ciele

Cieľom kapitoly je poskytnúť čitateľovi teoretický základ pojmu lojalita a oboznámiť ho s rôznymi deleniami organizácií i zamestnancov podľa úrovne lojality. Delenia sú užitočné pre diagnostiku zamestnancov, u ktorých je lojalita na nízkej úrovni a ktorí by sa mali stať cieľom intervencie. Zároveň rozdelenie faktorov, zodpovedných za zvyšovanie lojality, môže poslúžiť ako informácia toho, na čo sa konkrétne zamerať pri zvyšovaní lojality už identifikovaných zamestnancov. Kapitola obsahuje preto aj informácie o spôsoboch zvyšovania lojality v organizáciách, keďže lojalita predstavuje dôležitý aspekt pre trvalé udržiavanie vysokej produktivity zamestnancov.

ÚVOD

V súčasnej spoločnosti sú organizácie rôzneho typu orientované na čo najvyššiu efektivitu využitia svojich zdrojov a potenciálu svojich zamestnancov. To znamená, že od svojich zamestnancov očakávajú podanie čo najvyššieho možného výkonu, aby organizácia mohla produkovať zisk alebo nejaké hodnoty. Mnohé organizácie dokážu zabezpečiť aktuálnu produktivitu zamestnancov, vedia ich motivovať k aktuálnemu výkonu, ale len málo organizácií sa dokáže starať o svojich zamestnancov tak, aby z nich mohli ťažiť ich potenciál i v budúcnosti, a aby zamestnanci boli vysoko produktívni aj v dlhšom časovom horizonte. Rao (2006) uvádza, že zamestnanci sú najčastejšie motivovaní pracovať prvých tri až päť rokov. Potom sa stávajú spokojnými s tým čo vytvorili, čo dosiahli a začínajú si vytvárať okolo seba múry. Obávajú sa nových myšlienok a začínajú odolávať zmenám. Zamestnanci, ktorí prichádzajú s kreatívnymi nápadmi a inováciami sú nimi často prevalcovaní a buď sa k nim pripoja alebo zamestnanie opustia a nájdu si také, v ktorom ich kreatívne a inovátorské myšlienky ocenia.

Na základe vyššie uvedeného potom vyvstáva otázka, akým spôsobom by sa mala organizácia postarať o svojich zamestnancov, aby neboli produktívni a zameraní na svoje úlohy iba v súčasnej dobe, ale aj v budúcnosti. Výzvou pre súčasný manažment je tak zabezpečenie kreativity a prísunu inovácií na všetkých úrovniach v organizácii a počas celého trvania jej existencie.

10.1 DEFINÍCIA LOJALITY

Lojalita vo všeobecnosti predstavuje „ochotu investovať určité množstvo času a prostriedkov a ochotu priniesť osobnú obetu za účelom posilnenia istého vzťahu“ (Reichheld, 2001, in Kumar a Shekhar, 2012, s. 100). Týmto vzťahom môže byť aj vzťah medzi zamestnancom a organizáciou. Lojalitu v takomto užšom a konkrétnejšom zmysle definujú Meyer a Allen (1991, in Burke, 2005) ako súbor postojov zamestnancov voči organizácii, ktoré sa manifestujú v ich myslení a (predovšetkým) správaní. Kumar a Shekhar (2012) zdôrazňujú v rámci definovania lojality jej štyri dôležité charakteristiky:

a) ochotu zotrvať v organizácii,
b) produktivitu, ktorá prekračuje bežné očakávania,
c) altruistické správanie,
d) reciprocitu; tak ako je zamestnanec lojálny k organizácii aj organizácia by mala byť rovnako lojálna k zamestnancovi.

Rao (2006) rozlišuje v rámci lojality dve stránky, emocionálnu (inými autormi nazývanú aj ako postojovú) a behaviorálnu lojalitu. Emocionálna lojalita vyjadruje stav oddanosti zamestnanca k organizácii, jeho pozitívne emócie, pozitívne nastavenie smerom k organizácii (napr. „vždy som cítil, že problémy organizácie sú aj moje vlastné“). Behaviorálna lojalita vyjadruje budúce správanie zamestnanca smerom k organizácii (napr. „vždy som pristupoval k problémom organizácie ako k mojim vlastným“). Vyjadrenie zamestnanca v takom prípade sa viaže na konanie, na akciu, zatiaľ čo pri emocionálnej lojalite sa viaže na pocity, emócie k organizácii. Podľa Raoa (2006) emocionálne lojálny zamestnanec:

a) má pocit emocionálnej spokojnosti v súčasnom zamestnaní,
b) má pocit, že robí pre organizáciu všetko, čo je v jeho silách,
c) má pocit vysokej produktivity na pracovisku,
d) má pocit, že starosti organizácie sú aj jeho vlastnými,
e) má pocit hrdosti z toho, že organizácia ťaží z neho to najlepšie,
f) má pocit, že nemôže ani len pomyslieť na to, že by pracoval niekde inde.

Martensenová a Grønholdt (2006) uvádzajú takúto charakteristiku lojálneho zamestnanca:

- je menej pravdepodobné, že si bude hľadať prácu inde, keďže lojálny zamestnanec plánuje pracovať v organizácii v dlhodobom horizonte,

- odporúča prácu v danej organizácii aj známym a iným ľuďom; je hrdý, že pracuje v danej organizácii,
- má záujem podávať maximálny výkon a ak je treba, vie pracovať ešte usilovnejšie,
- vytvára si silné väzby na organizáciu,
- má záujem zvyšovať svoj pracovný výkon; napr. prostredníctvom rôznych kurzov, výcvikov, cvičení a pod.,
- jeho postoje a správanie sú v súlade s hodnotami, víziami a cieľmi organizácie.

Rao (2006) túto charakteristiku ešte dopĺňa o tri nasledujúce body:

- lojálny zamestnanec ostáva pracovať v danej organizácii aj napriek iným pracovným príležitostiam z vonku a ostáva tam preto, lebo chce v danej organizácii pracovať,
- má rád svoju prácu, cíti sa byť produktívny a verí, že daná organizácia má pozitívne a starostlivé prostredie,
- často sa vyjadruje na verejnosti či v kruhu známych v pozitívnom duchu o svojej organizácii.

Segmentácia zamestnancov na základe úrovne ich lojality

Spoločnosť Walker Information, ako uvádza Rao (2006), rozdeľuje zamestnancov do štyroch segmentov podľa úrovne ich emocionálnej a behaviorálnej lojality. Segmentáciu zobrazuje tabuľka č. 10.1.

Tabuľka 10.1 Segmentácia zamestnancov podľa úrovne lojality (prevzaté z Rao, 2006, s. 63)

Úroveň emocionálnej lojality	*vysoká*	**dostupní zamestnanci**	**plne lojálni zamestnanci**
	nízka	**rizikoví zamestnanci**	**uväznení zamestnanci**
		nízka	*vysoká*
		Úroveň behaviorálnej lojality	

Tento teoretický model sa pripisuje autorom Dick a Basu (1994, in Rao, 2006) a rozlišuje medzi štyrmi typmi zamestnancov podľa úrovne ich lojality, ktorí sú detailnejšie opísaní nižšie:

Plne lojálni zamestnanci. Pre organizáciu je kľúčové, aby väčšina jej zamestnancov mohla byť zaradená do tejto kategórie. Zároveň je dôležité, aby si organizácia túto skupinu

zamestnancov udržala a zväčšovala jej počet. Plne lojálni zamestnanci pracujú v organizácii preto, lebo chcú a chcú v nej aj v budúcnosti pracovať. Šíria v organizácii veľa pozitivizmu. Ak majú nejaké problémy, organizácia ich musí promptne riešiť, aby „neprešli“ do iného segmentu. Pre organizáciu je kľúčové, aby sa o svojich plne lojálnych zamestnancov zaujímala, poznala ich charakteristiky, čo môže strategicky využiť pri nábore nových zamestnancov.

Dostupní zamestnanci. Emocionálne sú lojálni, ale s veľkou pravdepodobnosťou organizáciu v budúcnosti opustia. Otázne je, prečo by chcel emocionálne lojálny zamestnanec opustiť organizáciu. Rao (2006) na základe vlastných skúseností uvádza dve odlišné vysvetlenia: 1) odvetvie, do ktorého organizácia patrí, je novým a rýchlo sa rozrastajúcim. Práve vďaka novosti a vzrušeniu z toho, že zamestnanec je súčasťou nového odvetvia, mnoho ľudí začína v tomto odvetví pracovať. Nové organizácie, ktoré vstupujú do tohto odvetvia, majú často zamestnancov, ktorí pracovali v iných organizáciách. Organizácie, ktoré sú lídrami v svojej oblasti najviac trpia týmto javom. Mnoho nových prichádzajúcich zamestnancov sa chce priživiť na tomto lídrovi, keďže má množstvo skúseností a poznatkov. To vedie k rýchlemu opotrebeniu zamestnancov. *Napr. v IT sektore môžu byť zamestnanci vzrušení z práce na novom software-i, kvôli ktorému môžu opustiť jednu organizáciu a stať sa zamestnancami inej, ktorá s takýmto novým software-om pracuje. Títo zamestnanci skrátka chcú stále pracovať na nových projektoch, s novými a lepšími technológiami*. 2) Iným vysvetlením môže byť aj to, že niektorí zamestnanci môžu vnímať svoje súčasné zamestnanie len ako dočasné. Hneď ako nazbierajú dostatok skúseností či zvýšia si vzdelanie, postúpia v kariére vyššie, teda súčasné zamestnanie opustia.

Uväznení zamestnanci. Necítia sa emocionálne lojálni, no zároveň súčasnú organizáciu odmietajú opustiť. To má výrazný dopad na produktivitu takýchto zamestnancov a spokojnosť a lojalitu potenciálnych zákazníkov. Títo zamestnanci robia len toľko, aby neboli prepustení zo zamestnania (pracujú len pre plat). Pracujú len na minimálny, organizáciou ešte akceptovateľný výkon. Sú neproduktívni a nemotivovaní. Zároveň šíria svoje pocity nešťastia na ostatných zamestnancov a môžu tak demotivovať aj plne lojálnych zamestnancov. Jedným z vysvetlení môže byť to, že títo zamestnanci prežívajú strach a obavy spojené so zmenou práce, respektíve organizácie, prípadne ich od zmeny organizácie odrádzajú iné dôvody, napr. matka má školopovinné dieťa a nechce prestúpiť do organizácie v inom meste, aby dieťa mohlo dokončiť povinnú školskú dochádzku na súčasnej škole. Ďalším dôvodom môže byť vek. Starší zamestnanci už môžu považovať štart novej kariéry za príliš zložitý a preto radšej ostávajú pracovať v súčasnej organizácii. Inou príčinou môže byť i

nedostatok pracovných príležitostí z danej oblasti v životnom priestore zamestnanca. Je nutné uviesť, že uväznení zamestnanci sú veľkou hrozbou pre akúkoľvek organizáciu.

Vysoko rizikoví zamestnanci. Prežívajú negatívne pocity voči svojej organizácii a učinili už rozhodnutie organizáciu opustiť. Organizácia sa o nich musí zaujímať, pretože u niektorých z nich je ešte lojalitu možné rozvinúť. V takom prípade sa organizácia musí snažiť zvýšiť ich emocionálnu lojalitu a získať si týchto zamestnancov späť. V prípade, že ich emocionálnu lojalitu možné zvýšiť nie je, organizácia sa ich musí zbaviť.

Praktické využitie segmentácie zamestnancov

Takáto segmentácia zamestnancov je podľa Raoa (2006) pre manažment zdrojom bohatých informácií. Môže poskytnúť profil zamestnancov v každom jednom zo štyroch segmentov. Ak organizácia pozná charakteristiky plne lojálnych zamestnancov, môže túto informáciu využiť pri nábore nových zamestnancov. Organizácia sa môže zamerať iba na úzku skupinu zamestnancov, napr. v prípade dostupných zamestnancov riešiť problém toho, ako dosiahnuť, aby zamestnanci ostali pracovať v organizácii o čosi dlhšie, alebo riešiť problém zníženia počtu zamestnancov v kategórii uväznených (zvýšiť ich lojalitu alebo nájsť im alternatívne miesto). V prípade rizikových zamestnancov sa manažment môže sústrediť na príčinu daného stavu. Napr. takýto rizikoví zamestnanci mohli byť pôvodne prijatí na pozíciu, na ktorej práca má čisto intelektuálnu alebo kreatívnu povahu, zatiaľ čo aktuálne vykonávajú rutinné či manuálne činnosti. To môže byť príčinou ich nízkej lojality.

Segmentácia zamestnancov síce môže byť užitočná pri identifikácii problémových skupín zamestnancov alebo pri identifikácii profilov zamestnancov, neposkytuje ale odpoveď na otázku, aké faktory prispievajú k vysokej či nízkej úrovni behaviorálnej a emocionálnej lojality, respektíve čo konkrétne má organizácia zmeniť, aby počet plne lojálnych zamestnancov u nej mal stúpajúcu tendenciu.

10.2 MOŽNOSTI ZVYŠOVANIA LOJALITY V ORGANIZÁCII. FAKTORY ZODPOVEDNÉ ZA LOJALITU ZAMESTNANCOV

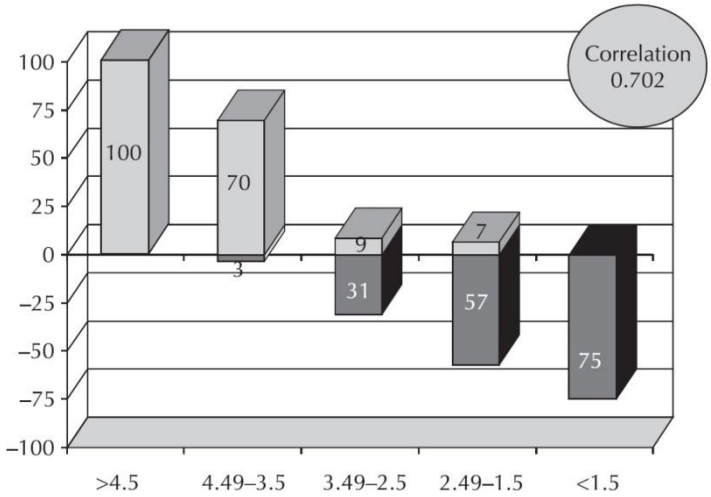
Ak chce organizácia zvyšovať úroveň lojality svojich zamestnancov, musí byť schopná ovplyvňovať nasledujúcich jedenásť faktorov (Rao, 2006):

- spokojnosť v práci a s prácou,
- jasne definovanie toho, čo sa od zamestnanca očakáva (jeho výstupy),

- poskytnutie dostatočných zdrojov pre výkon práce,
- prežívanie pocitu sebarealizácie,
- úplné pohltenie a zapojenie sa do úloh a vízií organizácie,
- férovosť zo strany organizácie,
- starostlivosť o zamestnancov zo strany organizácie,
- možnosť dôverovať ľuďom,
- pocit uznania v organizácii,
- ocenenie a akceptácia nových myšlienok a nápadov,
- vynikajúca kvalita komunikácie.

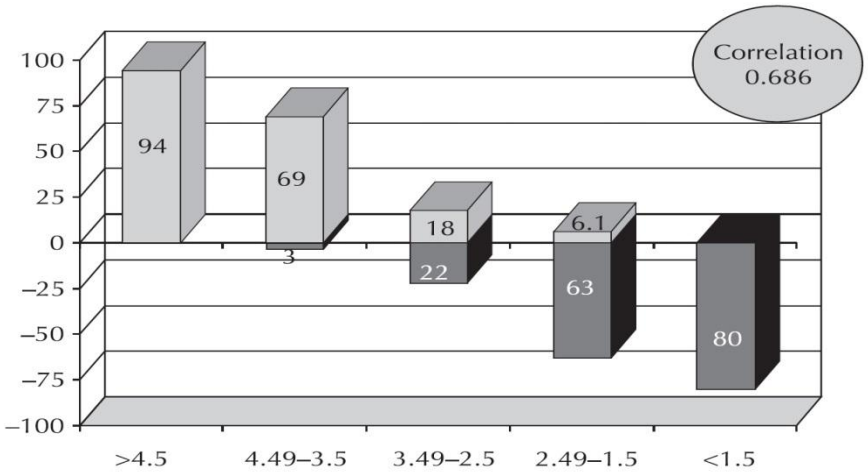
Týchto jedenásť faktorov neovplyvňuje len lojalitu zamestnancov, ale priamo aj percento plne lojálnych zamestnancov v organizácii.

Svojho času vytvorili Blake a Moutton známu manažérsku mriežku, do ktorej umiestnili štyri typy manažérskych štýlov na základe toho, nakoľko je organizácia, manažér, či konkrétna pracovná skupina orientovaná na ľudí a na úlohu. Rao (2006) umiestnil desať z jedenástich uvedených faktorov do tejto mriežky, čím vznikli dve základné zoskupenia faktorov, na úlohu orientované faktory a na ľudí orientované faktory. K faktorom orientovaným na úlohu radí pracovnú spokojnosť, jasnosť rolí, zdroje, sebarealizáciu, pohltenie a zapojenie sa do úloh a vízií organizácie. Ak sú dobre manažované, dokážu vytvárať z ľudí aktuálne produktívnych zamestnancov. K faktorom orientovaným na ľudí radí spravodlivosť, starostlivosť, dôveru a ocenenie, ktoré vytvárajú pozitívne, starostlivé prostredie, podporujúce rozvoj zručností a schopností zamestnanca, aby mohol byť produktívny i v budúcnosti. Dobrý manažment na úlohu orientovaných faktorov vytvára u zamestnanca pocit, že pracuje na správnom mieste, vie aké pracovné výsledky sa od neho očakávajú, má dostatočné množstvo zdrojov, aby dokázal podať požadovaný výkon, je inšpirovaný víziami a cieľmi organizácie a prežíva pocit úspechu z dobre vykonanej práce. Ilustruje to obrázok 10.1.



Obr. 10.1 Dopad na úlohu orientovaných faktorov na emocionálnu lojalitu zamestnancov (prevzaté z Rao, 2006, s. 91)

Vo výskume Raoa (2006) zamestnanci skórujúci viac ako 4.5 (os x) v úlohových faktoroch mali 100 % (os y) emocionálnu lojalitu, zatiaľ čo zamestnanci skórujúci menej ako 1.5 v úlohových faktoroch mali 0 % emocionálnu lojalitu. Vysoká hodnota korelácie medzi úlohovými faktormi a lojalitou (hodnota 0.702), poukazuje na ich vzájomné prepojenie.
V uvedenom výskume viac ako 70 % zamestnancov skórujúcich vysoko vo faktoroch orientovaných na úlohu, predstavovalo plne lojálnych zamestnancov. Podobný princíp funguje i pri faktoroch orientovaných na ľudí, viď obrázok č. 10.2.



Obr. 10.2 Dopad na ľudí orientovaných faktorov na emocionálnu lojalitu (prevzaté z Rao, 2006, s. 95)

Na ľudí orientované faktory vo výskume Raoa (2006) štatisticky významne korelovali s úrovňou emocionálnej lojality, teda čím vyššie skórovala organizácia v týchto faktoroch, tým vyššia bola aj emocionálna lojalita jej zamestnancov. Dosiahnuť uspokojivú úroveň na

ľudí orientovaných faktorov v organizácii je oveľa zložitejšie ako pri faktoroch orientovaných na úlohu.

K dosiahnutiu vysokej lojality zamestnancov je potrebné napĺňať podmienky vyjadrené vo faktoroch tak na úlohu orientovaných ako aj na ľudí orientovaných. Zabezpečenie iba na úlohu orientovaných faktorov nedokáže vybudovať vysokú a dlhodobú lojalitu u zamestnancov. Naopak, ak zamestnanec potvrdí, že sa s ním v práci jedná spravodlivo, že sa oňho organizácia stará, že si ho váži, že sú jeho nápady a myšlienky brané vážne a že môže v organizácii dôverovať iným ľuďom, je pravdepodobné, že bude ochotný podstúpiť väčšie riziko, bude viac inovatívnejší, kreatívnejší, bude dôverovať aj nadriadeným, čím sa v konečnom dôsledku zabezpečí dlhodobá produktivita na rozdiel od aktuálnej, krátkodobej, dosiahnutej len pomocou faktorov na úlohu orientovaných. Predstavme si opačný prípad, organizáciu, ktorá by skórovala veľmi nízko vo faktoroch na ľudí orientovaných. Zamestnanci by vedeli, že sa s nimi nezaobchádza férovo, nedôverovali by si navzájom, vzájomne by sa neocenili za vykonanú prácu či prezentovanie nových myšlienok a zároveň by cítili, že sa organizácia o nich nezaujíma. Mali by strach prezentovať vlastné pocity a počas vykonávania práce by neustále prežívali strach z možného omylu. Ukazovanie prstom by sa stalo bežnou praxou v tejto organizácii. To, na akej úrovni by bola lojalita týchto zamestnancov je zrejmé. Akákoľvek organizácia by sa mala preto zameriavať na obidva typy faktorov. Prostriedkom k ich napĺňaniu je kvalitná komunikácia v rámci organizácie. Komunikácia nadriadených smerom k podriadeným, podriadených k nadriadených, ale aj zamestnancov na rovnakej úrovni v hierarchii organizácie. Kvalitná komunikácia je totiž jedenástym faktorom, podieľajúcim sa na lojalite zamestnancov.

Druhou segmentáciou, je segmentácia organizácií na základe ich miery zameriavania sa a napĺňania faktorov na úlohu orientovaných a na ľudí orientovaných. K porozumeniu lojality zamestnancov v rámci organizácie, slúži mriežka na ľudí a na úlohu orientovaných faktorov, viď tabuľka č. 10.2.

Tabuľka 10.2 Segmentácia organizácií podľa ich úrovne na úlohu a na ľudí orientovaných faktorov (prevzaté z Rao, 2006, s. 99)

Úroveň zameriavania sa organizácie na úlohu orientovaných faktorov	*vysoká*	**vysoko na úlohu nízko na ľudí**	**vysoko na úlohu i na ľudí**
	nízka	**nízko na úlohu i ľudí**	**nízko na úlohu vysoko na ľudí**
		nízka	*vysoká*
		Úroveň zameriavania sa organizácie na ľudí orientovaných faktorov	

Uvedené typy organizácií by bolo možné charakterizovať nasledovne.

Organizácie orientované nízko na úlohu a vysoko na ľudí. Zamestnanci sú síce vysoko kreatívni, ale ich vedenie je vágne a bez jasného smeru. Príkladom sú „dotcom“ spoločnosti (svoj podnikateľský zámer realizovali vo virtuálnom prostredí internetu), ktoré mali veľké plány, ale nulovú produktivitu. Prišli s kreatívnym a jedinečným nápadom v oblasti IT, avšak ich produktivita bola nízka. Preto by sa tieto organizácie mali primárne zamerať na jej zvyšovanie, prostredníctvom zamerania sa na faktory orientované na úlohu.

Organizácie orientované vysoko na úlohu a nízko na ľudí. Typická je pre ne krátkodobá produktivita zamestnancov, lebo po čase ju zamestnanci opustia ako náhle spoznajú neférový prístupov, budú nedocenení a nebudú sa cítiť príjemne.

Organizácia si musí udržiavať orientáciu rovnako na ľudí i úlohy. Najhorším prípadom sú organizácie, ktoré skórujú nízko v obidvoch typoch faktorov a naopak najideálnejším tie, ktorých manažéri sa zameriavajú tak na úlohu ako i na ľudí. Uvedená mriežka je jednoduchou pomôckou pre manažérov k porozumeniu toho, čo jednotlivé skupiny v rámci organizácie potrebujú k zvýšeniu lojality svojich zamestnancov. Podobne ako sa budova stavia z tehál, tak aj budovanie lojality v organizácii je nutné vnímať a začínať od najnižšej úrovne, teda nadriadeného a jeho pracovnej skupiny, v ktorej je možné uplatniť uvedené poznatky.

Kumar a Shekhar (2012) uvádzajú všeobecný zoznam odporúčaní, ktoré môžu pomôcť zvýšiť lojalitu zamestnancov v akejkoľvek organizácii:

1. Ponúknuť viac než len prácu. Práca ako priestor pre kariérny rozvoj.
2. Primerané finančné ohodnotenie. Hoci sa lojalita nedá kúpiť, nedostatočným ohodnotením je možné ju zničiť.

3. Poskytnutie priestoru pre prínos nových myšlienok, nápadov alebo spôsobov fungovania organizácie.
4. Investovanie do výcviku a rozvoja zamestnancov.
5. Zdieľanie vízií, komunikovanie rozhodnutí organizácie a jej smerovania zamestnancom.
6. Poskytovanie výziev, stimulovanie zamestnancov k výkonom.
7. Časté odmeňovanie za dobre vykonanú prácu.
8. Zjednotenie individuálnych kariérnych plánov zamestnancov s plánmi a cieľmi organizácie.
9. Poznanie zamestnancov a skvalitňovanie interpersonálnych vzťahov (medzi zamestnancami i smerom k vedeniu).

Lojalita k organizácii je podľa Kumara a Shekhara (2012) v úzkom vzťahu s osobným kariérnym rozvojom zamestnanca. Pracovné zručnosti zamestnanca, ktorých nadobudnutie či zdokonaľovanie tvoria podstatu kariérneho rozvoja, môžu byť kľúčové aj pre samotnú organizáciu. Pre organizáciu je rovnako dôležité, aby jej zamestnanci mali vynikajúco rozvinuté požadované zručnosti, keďže sú predpokladom vysokej produktivity zamestnancov. Z toho dôvodu môže organizácia zvyšovať lojalitu svojich zamestnancov podporovaním kariérneho rozvoja a získavaním a vylepšovaním pracovných zručností, ktoré zamestnanci potrebujú k profesijnému rastu. Podobný návrh prezentujú i Martensenová a Grønholdt (2006). Uvádzajú, že ak si chce organizácia udržať svojich zamestnancov, mala by sa snažiť podporovať ich kariérne plány, napomáhať rozvoju ich zručností, zvyšovaniu úrovne vedomostí, delegovaniu zodpovednosti a moci, mala by sa uistiť, či práca ktorú vykonávajú je pre nich výzvou, je stimulujúca a či zamestnanci majú možnosť kreatívnej sebarealizácie a môžu slobodne prinášať a prezentovať nové myšlienky, ktoré je organizácia ochotná akceptovať. Zároveň by mali byť riadiaci manažéri schopní motivovať zamestnancov, poskytovať im cenné rady a pomáhať k rozvoju zručností.

Dôvody pre zvyšovanie a udržiavanie lojality zamestnancov v organizácii

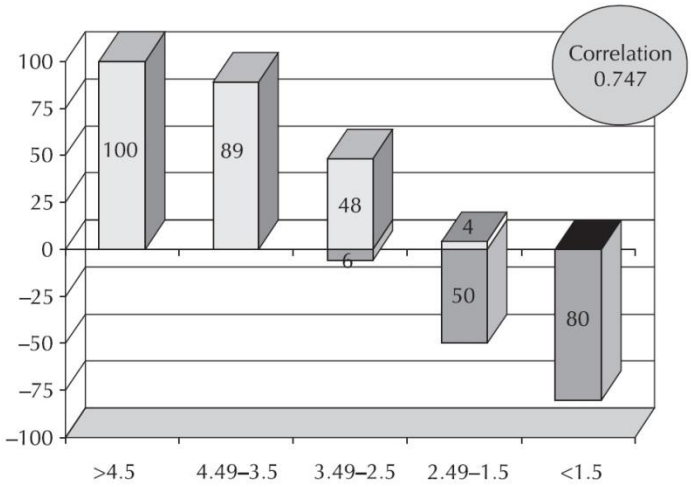
Ekonomická výhodnosť lojality zamestnancov (Reichheld, Teal, 1996; Burke, 2005):

1. prijatie každého nového zamestnanca stojí organizáciu určité množstvo peňazí, čo vyplýva z nutnosti zaplatenia zamestnancov, ktorí vykonajú nábor nového zamestnanca,

2. školenie. Prínosom je školenie, ktoré poskytujú skúsení dlhoroční lojálni zamestnanci novým zamestnancom. To sa samozrejme deje bez akýchkoľvek nákladov organizácie, tá nemusí najímať ďalších ľudí, ktorí by tréning a školenie vykonávali.
3. Produktivita zamestnancov sa zvyšuje so skúsenosťami, teda tým ako sa učia pracovať viac efektívne. Ich zvyšujúca sa efektivita si potom vyžaduje stále menej a menej supervízie.
4. Výber zákazníkov – sú v ňom lepší dlhoroční lojálni zamestnanci.
5. Udržanie si zákazníkov (dokonca aj vo výrobe dlhoroční lojálni zamestnanci produkujú lepšie, kvalitnejšie výrobky než noví zamestnanci).
6. Odporúčania od zákazníkov. Lojálni zamestnanci sú najčastejšie cieľom odporúčaní, ktoré činia zákazníci. Lojálni zamestnanci robia dobré meno organizácii.
7. Odporúčania od zamestnancov. Lojálni zamestnanci odporúčajú organizácii kvalitných a produktívnych potenciálne nových zamestnancov.
8. Pozitívny vplyv lojálnych zamestnancov na perspektívne budúcich alebo nových zamestnancov.
9. Nízka miera absentérstva a fluktuácie zamestnancov.

Lojálny zamestnanec, ktorý pracuje v organizácii už dlhšie, dokáže podľa Burkeho (2005) znižovať náklady organizácie a zvyšovať kvalitu svojej práce, teda zvyšuje vlastnú produktivitu. Organizácia potom môže využiť zvýšenú produktivitu k lepšiemu odmeňovaniu týchto lojálnych zamestnancov, k ich ďalšiemu tréningu, rozvoju ich zručností, čo v konečnom dôsledku zvyšuje opäť produktivitu zamestnancov.

Aký má vplyv lojalita na správanie zamestnancov? Vo výskume, ktorý uskutočnil Rao (2006) 100 % zamestnancov s úrovňou lojality viac ako 4.5 (viď obrázok č. 10.1, os x) tvrdilo, že budú šíriť dobré meno organizácii, že je to skvelé miesto pre prácu, a že budú v nej nasledujúce dva roky určite pracovať. Na rozdiel od 80 % zamestnancov, ktorých lojalita bola nižšia ako 1.5, ktorí tvrdili, že v danej organizácii určite pracovať nebudú a nebudú tvrdiť, že je to skvelé miesto pre prácu. Korelačný koeficient medzi emocionálnou lojalitou a správaním zamestnanca bol vysoký, = 0.747. Výskumne tak Rao potvrdil to, čo bolo už intuitívne známe a teda fakt, že vysoká úroveň emocionálnej lojality sa zároveň spája so správaním zamestnanca, teda silnými zámermi ostať pracovať v organizácii a šíriť o nej dobré meno.



Obr. 10.3 Dopad emocionálnej lojality na správanie zamestnancov (prevzaté z Rao, 2006, s. 44)

Rao (2006) uvádza príklad toho, čo dokážu lojálni zamestnanci. V roku 1989 továreň firmy Reliance v meste Patalganga v Indii bola kompletne zaplavená. Celá továreň bola plná vody, smetia a mŕtvych zvierat. Viacero dôležitých strojov bolo kompletne pod vodou niekoľko hodín. Externí poradcovia zhodnotili potrebný čas pre opravu celej továrne na 100 dní. Avšak, zamestnanci firmy Reliance vyčistili a obnovili výrobu v továrni za zhruba tri týždne.

ZÁVER

Je vysoko pravdepodobné, že emocionálne lojálny zamestnanec odmietne lukratívne pracovné ponuky a nebude vedome vyhľadávať iné pracovné príležitosti. Zaujímavým je i poznatok, že lojálni zamestnanci majú viac optimistickejšiu predstavu o budúcnosti organizácie, než zamestnanci nelojálni. Tieto informácie nie sú ničím prekvapivé. Dôležité je mať ale na pamäti, že menej lojálni zamestnanci môžu organizácii významne poškodiť. Podávajú nízky pracovný výkon a klientom poskytujú služby na nízkej úrovni. V takom prípade klienti týchto zamestnancov si vytvárajú zlý obraz o celej organizácii a následne na to odmietajú ďalej kupovať od organizácie poskytované služby či produkty. Zároveň nelojálni zamestnanci šírením zlého mena o organizácii odradia potenciálnych záujemcov o zamestnanie, ktorí by mohli byť pre organizáciu veľmi užitoční. Z toho dôvodu, by mala každá organizácia venovať otázke lojality svojich zamestnancov patričnú pozornosť a vykonávať také opatrenia aby počet plne lojálnych zamestnancov bol čo najvyšší a počet

rizikových a uväznených zamestnancov čo najnižší. K tomuto účelu môžu prispieť i uvedené modely segmentácie zamestnancov podľa úrovne ich lojality, segmentácie organizácií podľa orientácie na jeden z dvoch typov faktorov ovplyvňujúcich lojalitu, či konkrétne odporúčania z empirických výskumov.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Ako by Ste charakterizovali slepú lojalitu? Uveďte jej príklady a dôsledky, ktoré sa s ňou spájajú.
2. Ak je zamestnanec v organizácii lojálny, aké výhody mu to prináša?
3. Poznáte nejaké citáty, ktoré pojednávajú o lojalite?
4. Ako by ste reagovali v situácii, kedy by Váš nadriadený od Vás vyžadoval nejaké správanie a odkazoval sa na Vašu lojalitu, ale dané správanie by bolo proti Vašim hodnotám?

Úloha zverejnená v časopise Forbes od Acton School of Business:

5. Napíšte zoznam piatich vecí, ktoré sľúbite nejakej osobe alebo organizácii (v podnikaní, zamestnaní), ku ktorej sa cítite byť lojálny. Bude to päť benefitov, ktoré od Vás môžu očakávať na základe povahy vzťahu, ktorý s Vami majú. Môže to byť napr.:
   - Sľubujem, že nebudem pred Vami tajiť zlé správy.
   - Sľubujem, že nebudem tajiť svoje negatívne pocity k Vám, ale budem sa snažiť s Vami čo najrýchlejšie o nich komunikovať, ak medzi nami vzniknú nejaké problémy.
6. Napíšte zoznam piatich vecí (v podnikaní, zamestnaní), ktoré by ste nevykonali (hranice, ktoré neprekročíte), aj napriek tomu, že ste voči danej osobe, organizácii lojálny.
   - Napr. Nebudem Vás zvýhodňovať pred osobami, ktoré budú na dané miesto kvalifikovanejšie.
   - Nebudem klamať, podvádzať ani porušovať zákon, len aby som zvýhodnil alebo nejako pomohol svojej organizácii.
7. Odprezentujte tento zoznam spolužiakovi/spolužiačke, kolegovi/kolegyni, s ktorým zvažujete podnikať, pracovať. Opýtajte sa ich:

- Na základe vyššie uvedeného zoznamu, aké by Ste mali ku mne výhrady, ak by Ste chceli so mnou obchodovať, podnikať či pracovať?
- Na základe vyššie uvedeného zoznamu, je moja lojalita k Vám vyššia než Vaša, rovnaká alebo nižšia?

8. Reagujte obidvaja na nasledujúce otázky:
   - Cítite sa byť viac lojálny v podnikaní či zamestnaní, než ostatní spolupracovníci? V osobných vzťahoch? Ak áno, prečo?
   - Pre koho a za akých okolností, by Ste boli ochotný prekročiť Vaše hranice lojality?
   - Budete zdieľať tento alebo podobný zoznam hraníc lojality s Vašim budúcim zamestnávateľom alebo intímnym partnerom? Ak áno, kedy a akým spôsobom? Ak nie, prečo?

LITERATÚRA

BURKE, W. S. (2005): *Exploratory study of organizational loyalty: Comparison between senior executives and employee views*. Unpublisehd dissertation. Malibu: Pepperdine University.

KUMAR, D. N. S. & SHEKHAR, N. (2012): Perspectives Envisaging employee loyalty: A case analysis. *Journal of Management Research*, 12, 2, p. 100-112.

MARTENSEN, A., & GRØNHOLDT, L. (2006): Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing*, *2*(4), 92-116.

RAO, A. (2006): The tao of loyalty: Winning with employees. New Delhi: Response Books.

REICHHELD, F. F & TEAL, T. (1996): *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

11 PRACOVNÁ SKUPINA

Edukačné ciele

- Vymedziť rozdiely medzi sociálnou skupinou a pracovnou skupinou.
- Charakterizovať pracovnú skupinu.
- Charakterizovať formálne pracovné skupiny podľa typov.
- Charakterizovať neformálne skupiny podľa typov.
- Poznať determinujúce faktory dynamiky pracovnej skupiny a pochopiť ich vplyv.
- Vysvetliť efektívnosť pracovnej skupiny podľa konceptu McGratha.

ÚVOD

Jednotlivec v organizácii nepôsobí izolovane. Je členom pracovnej skupiny, kde vykonáva svoju prácu, spolupracuje s ostatnými členmi pracovnej skupiny, vytvára sociálne vzťahy. Pracovná skupina môže na jednotlivca pôsobiť pozitívne, ale aj negatívne. Pre skupinu má byť jednotlivec užitočný a užitočná má byť aj skupina pre jednotlivca. Pre organizáciu je dôležitý prínos jednotlivca (individuálny príspevok k prosperite) a rovnako je dôležitý prínos pracovnej skupiny (skupinový príspevok k prosperite). Manažment ľudí je preto orientovaný na jednotlivcov i na pracovné kolektívy, pretože skupinový príspevok k prosperite je kumulovaný. V súčasnej dobe sa zdôrazňuje kooperácia, pretože „stúpa tlak na excelentnosť, diverzitu skúseností a flexibilitu pri riešení problémov, ... a to je možné zvládnuť iba spoluprácou jednotlivcov v skupinách“ (Kentoš, In Kollárik, 2011, s. 139).

11.1 PRACOVNÁ SKUPINA

Sociálna psychológia člení skupiny z kvantitatívneho hľadiska na malé, stredné a veľké. **Malú sociálnu skupinu** tvorí 2 až 45 členov, ktorí sa poznajú, existujú medzi nimi osobné vzťahy a komunikujú tvárou v tvár. Charakteristiky **strednej sociálnej skupiny** sú priestorové umiestnenie, formálna štruktúra a forma vzťahov zameraná na dosiahnutie cieľa. **Veľkou sociálnou skupinou** je napr. národ, politická organizácia a pod. (Kollárik, 2008) Z uvedeného vyplýva, že organizácia je stredná sociálna skupina a tvoria ju malé sociálne

skupiny. Toto konštatovanie je ale nepresné, pretože medzi sociálnou skupinou a pracovnou skupinou existujú rozdiely, resp. pracovná skupina sa vyznačuje ďalšími znakmi. Tyson, Jackson (1997, s. 155) uvádza, že malú sociálnu skupinu „tvoria jednotlivci, ktorí spolu komunikujú, vytvárajú vzájomné vzťahy (často emocionálne sýtené), ktoré sú štruktúrované (tvoria štruktúru vzájomne poprepájaných a hierarchicky usporiadaných pozícií a rolí) a ktorí sú od seba vzájomne závislí, ovplyvňujú sa“. Podľa Kleina a Kozlowského (2000, In Kollárik, 2011, s. 140) v pracovnej skupine existuje: a) vzájomná závislosť pri vykonávaní pracovných úloh, b) organizačný kontext determinujúci interakciu medzi zamestnancami (organizačná kultúra, atmosféra v organizácii a v skupine, štýl vedenia zamestnancov, formálna komunikácia, atď.), c) viacúrovňové vplyvy (jednotlivci tvoria skupinu / pracovisko, pracoviská tvoria organizáciu, ktorú znázorňuje organizačná štruktúra, d) dynamika prebiehajúcich procesov, ktorá vyjadruje zmeny podmienené turbulenciou prostredia, používanou technológiou, výkonnosťou jednotlivcov i pracovných kolektívov a pod. Uvedené odlišnosti zapracoval Kentoš a **pracovnú skupinu** definuje ako **„súbor dvoch alebo viacerých zamestnancov, ktorí sú v sociálnej interakcii, vykonávajú pracovné úlohy, majú spoločné ciele, sú vystavení vzájomnej závislosti, samých seba identifikujú vo vzťahu k ďalším štruktúram organizácie (iným skupinám)“** (In Kollárik, 2011, s. 140).

Sociológia a organizačná psychológia vymedzuje niekoľko charakteristických **znakov pracovnej skupiny**:

- súbor dvoch alebo viacerých jednotlivcov, medzi ktorými dochádza k interakcii (vzájomné ovplyvňovanie);
- členovia skupiny sa vzájomne osobne poznajú, prebieha medzi nimi priama, bezprostredná komunikácia (komunikujú tvárou v tvár), existujú medzi nimi vzájomné väzby, podliehajú skupinovému tlaku;
- členovia majú a rešpektujú určitý hodnotový systém a systém noriem (pravidiel), ktoré regulujú ich správanie v záležitostiach dôležitých pre skupinu, dodržiavajú skupinovú disciplínu;
- členovia majú spoločné ciele;
- členovia majú spoločnú identitu (spolupatričnosť, vedomie, že patria do skupiny, patria k sebe, sú závislí od seba pri dosahovaní cieľov a uspokojovaní individuálnych potrieb);
- pracovnú skupinu charakterizuje jej štruktúra, ktorá je hierarchicky usporiadaná;

- členovia skupiny sú držiteľmi pracovnej pozície (pracovného miesta), ktorá determinuje ich status (postavenie) v skupine a v organizácii a v rámci ktorej sú im pridelené úlohy;
- medzi členmi skupiny existujú vzájomné formálne a neformálne vzťahy tvoriace organizovaný integrovaný systém;
- v skupine je charakteristický štýl vedenia zamestnancov, ktorý uplatňuje manažér;
- medzi členmi skupiny existujú vzťahy súdržnosti (istý stupeň kohézie);
- medzi členmi skupiny existuje určitý stupeň konfliktu;
- pre skupinu je charakteristické aj spoločné rozhodovanie o riešení problémov;
- skupina predstavuje samostatný celok, ktorý je odlišný od iných skupín a do určitej miery je nezávislý, samostatne fungujúci – autonómia.

Na formálnej úrovni sú v organizácii tvorené pracovné skupiny a tiež tímy. Problematike tímov v organizácii je venovaná samostatná kapitola. Pre úplnosť tohto textu uvádzame len podstatné rozdiely medzi pracovnou skupinou a tímom. Pre tím je charakteristická kolektívna zodpovednosť za výkony, väčšia zodpovednosť za stanovovanie čiastkových cieľov a ich plnenie, členovia tímu sa nespoliehajú výlučne na vedenie jedným menovaným manažérom. Tímy je priznaná vyššia mieru samostatnosti a kompetencií (právomocí).

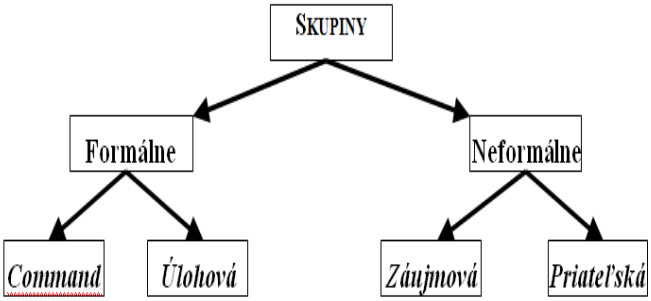
11.2 TYPY PRACOVNÝCH SKUPÍN

Pracovná skupina je sekundárna skupina. **Sekundárne skupiny** uspokojujú niektoré potreby človeka, napr. potrebu úspechu, uznania, sebarozvoja. Ich vplyv je významný, ale nie až tak silný, ako vplyv primárnej skupiny. Ide napr. o pracovné skupiny, športové organizácie, kluby, záujmové skupiny, priateľské krúžky a pod. Druhým typom skupiny členenej z hľadiska významnosti pre jedinca a miery intimity vzťahov medzi členmi skupiny je **primárna skupina**, ktorá je prvou, ktorej sa jednotlivec stáva členom. Primárnou skupinou je rodina daného jednotlivca. Vyznačuje sa intímnymi vzťahmi medzi členmi, uspokojuje najmä citové potreby človeka a má na neho osobitne silný vplyv.

Podľa príslušnosti k skupine sa skupiny členia na členské a referenčné. Do **členskej skupiny** jednotlivec patrí, je jej členom. **Referenčné skupiny** sú také, ktorých členom jednotlivec nie je, ale chcel by ním byť, pre napr. príťažlivosť skupiny. Slúži mu ako

kritérium vlastného správania. Referenčné skupiny silne ovplyvňujú jednotlivcov, hoci do nich nepatria, majú normatívnu a porovnávaciu funkciu. Jednotlivec preberá od týchto skupín kritériá vlastného správania, osvojuje si normy, postoje, návyky, ktoré platia pre členov takých skupín. Porovnáva sám seba s takouto skupinou, hodnotí sa podľa jej kritérií. Referenčné skupiny môžu mať aj negatívnu príťažlivosť (napr. skupiny skínov, bandy, partie holdujúce drogám a pod.).

Podľa pevnosti pravidiel alebo charakteru vzniku skupiny sa skupiny členia na formálne a neformálne (obr. 11.1).



Obr. 11.1 Typy formálnych a neformálnych skupín (Rudy a kol., 2004, s. 131)

Formálne pracovné skupiny vedome vytvára organizácia. Účelom ich vzniku je dosahovanie cieľov organizácie výkonmi skupiny, tzn. skupina je orientovaná na plnenie úloh. Formálna skupina je pracovisko (napr. oddelenie, útvar) začlenené do hierarchie organizácie, ktorú zobrazuje organizačná štruktúra. Skupina je zväčša trvalá, zaniká, resp. mení sa jej štruktúra pri reorganizácii organizácie. Skupina má vlastnú formálnu štruktúru. Vedie ju manažér a tvoria zamestnanci. Tí do skupiny vstupujú na základe uzatvorenia pracovno-právneho vzťahu s organizáciou a zo skupiny odchádzajú po skončení tohto vzťahu. Štruktúra vzťahov je určená organizačným poriadkom, organizáciu skupiny a náplň jej činnosti určujú formálne pravidlá. Vo vnútri skupiny sa okrem formálnych vzťahov iste vytvárajú aj neformálne vzťahy. Ďalšie charakteristiky, ktoré vplývajú na efektívnosť skupiny sú popísané nižšie v tejto kapitole.

Formálna štruktúra plní funkciu organizačnú, individuálnu a motivačnú. **Organizačná funkcia** vyjadruje schopnosť členov skupiny dosahovať stanovené ciele. Prejavuje sa v schopnostiach jednotlivcov a synergickým efektom v schopnostiach skupiny ako celku. Členovia skupiny plnia úlohy, riešia problémy, pričom vzájomne kooperujú a ich činnosť koordinuje manažér. Prostredie skupiny je priestor, kde sa členovia majú možnosť učiť

a rozvíjať. **Motivačná a individuálna funkcia** vyjadrujú schopnosť skupiny saturovať jej členom ich potreby. Členstvom v skupine získava jednotlivec istý status, pocit spolupatričnosti, zázemie. Členstvo v skupine umožňuje jednotlivcovi uspokojovať potreby bezpečia (znižuje pocit strachu, úzkosti, pocit neistoty a bezmocnosti), sociálnej interakcie (vzťahové potreby a potreby moci, potreby komunikácie s inými, možnosť konfrontácie názorov, získavanie spätnej väzby, nadväzovanie a udržiavanie priateľstiev, identita), potreby sebarealizácie a rozvoja, tiež potrebu self-esteem (sebaúcty). (Rudy a kol., 2004)

Formálne skupiny sa členia na skupiny command (príkazové) a skupiny úlohové. **Command skupina** (príkazová) vyplýva z organizačnej štruktúry (pracovisko – napr. oddelenie), tvoria ju zamestnanci vedení manažérom. Účelom vzniku **úlohovej skupiny** je splnenie konkrétnej úlohy (projektu). Vznik je teda podmienený úlohou, členstvo v skupine vzniká zaradením do projektu na základe kompetentností jedinca a končí skončením projektu. Štruktúra vzťahov môže mať podobu napr. maticovej organizačnej štruktúry. Úlohové skupiny podľa vzťahov medzi jej členmi a miery nezávislosti, resp. prepojenia jednotlivcov pri plnení zadaných úloh, majú charakter opozičnej, spolupracujúcej alebo interaktívnej skupiny. Členovia opozičnej skupiny komunikujú za účelom vyriešenia konfliktu, napr. zástupcovia zamestnávateľa vyjednávajú so zástupcami odborov o obsahu kolektívnej zmluvy. Členovia spolupracujúcej skupiny svoje úlohy plnia samostatne, bez formálnej koordinácie vedúcim skupiny. Členovia interaktívnej skupiny sú na sebe závislí, svoje ciele môžu dosiahnuť za predpokladu ukončenia úloh inými členmi skupiny. (Rudy a kol., 2004)

Neformálne skupiny nevytvára zámerne organizácia, hoci v organizácii vznikajú paralelne s formálnymi skupinami. Ich hranice nevymedzuje interné prostredie organizácie, tzn. členmi skupiny nie sú (nemusia byť) len zamestnanci danej organizácie. Vznik neformálnych skupín je spontánny, podmieňujú ho priateľské vzťahy medzi jednotlivcami, resp. ich spoločné záujmy. Čas trvania skupiny je zvyčajne dlhší ako čas trvania formálnej skupiny. Členstvo v skupine je dobrovoľné, no vznik členstva závisí od priepustnosti skupiny. Skupiny majú charakter priepustnej skupiny, polopriepustnej skupiny a uzavretej skupiny. Medzi členmi skupiny existujú vzájomné interakcie niekedy až na úrovni závislosti, existujú emocionálne väzby a sympatie. Členovia skupiny si vzájomne uspokojujú sociálne potreby. Manažment organizácií, ktorý si uvedomuje, že sociálne vzťahy sú determinantom pracovného výkonu a spokojnosti a že sú motívom, fungovanie neformálnych skupín podporuje.

Neformálne skupiny plnia **funkcie** neformálnej kultúry, komunikačného systému a neformálneho života. **Funkcia neformálnej kultúry** znamená, že v neformálnej skupine sa tvorí kultúra reprezentovaná hodnotami, normami a pravidlami, ktoré rešpektujú členovia skupiny. **Funkcia komunikačného systému** vyjadruje možnosti pre členov skupiny získať informácie z neformálnych zdrojov. Okrem relevantných informácií ale môže ísť aj o šírenie klamstiev a klebiet. **Funkcia neformálneho života** vyjadruje dobrú atmosféru, kvalitnú neformálnu komunikáciu, čo vyúsťuje aj do ochoty tráviť spoločne voľný čas.

Neformálne skupiny sa členia na skupiny záujmové a priateľské. Vzťahy založené na rovnakých, resp. podobných záujmoch sú kritériom členstva v **záujmovej skupine**. Taká skupina je priepustná, resp. viac priepustná ako priateľská skupina, ktorá môže byť až nepriepustná. **Priateľské skupiny** združujú priateľov. Medzi priateľmi existujú emocionálne vzťahy a vzájomná náklonnosť. Priatelia spolu trávia voľný čas.

	FORMÁLNE SKUPINY	NEFORMÁLNE SKUPINY
Členstvo	Vyplýva z pracovnej náplne	Dobrovoľné
Vnútorná štruktúra	Podlieha organizácii	Vytvára si vlastnú štruktúru
Dĺžka trvania	Počas plnenia úloh	Zvyčajne dlhodobé
Cieľ/podstata existencie	Plnenie úloh organizácie	Uspokojovať potrebu spolupatričnosti

Obr. 11.2 Rozdiel medzi formálnymi a neformálnymi pracovnými skupinami
(Zdroj: Rudy a kol., 2004, s. 135)

11.3 DYNAMIKA PRACOVNEJ SKUPINY / TÍMU

Dynamika pracovnej skupiny / tímu vyjadruje jej hybnosť, živosť, schopnosť jej členov reagovať na zmeny prostredia. Skupinová dynamika sa zaoberá pôsobením skupinových procesov na konanie jednotlivých členov a zákonitosťami interakcie medzi jednotlivcami a skupinami. Autorom tohto pojmu je nemecký psychológ Kurt Lewin (1939). Skupinová dynamika má výrazný vplyv na efektívnosť skupiny a determinuje veľa faktorov z externého aj interného prostredia skupiny a organizácie.

Determinanty dynamiky pracovnej skupiny (poznámka: determinanty sú viac rozpracované v kapitolách 12 a 13).

- **Prostredie** (*externé*: kultúrne prostredie, legislatíva, dodávatelia, zákazníci, klienti; *interné*: pracovné podmienky, formálne postupy a pravidlá v rámci organizácie, organizačná kultúra, technológie ...).
- **Ciele** (individuálne a skupinové). Skupina si môže zadávať ciele vysoké, ale aj nízke. V prípade stanovovania nízkych cieľov sa skupina vedome podceňuje, ciele môžu byť kontraproduktívne k cieľom organizácie z dôvodu, že nedôveruje manažmentu, môže ísť tiež o vyjadrenie pracovnej nespokojnosti a pod.
- **Spôsob rozhodovania**. Ukazuje sa, že najefektívnejší spôsob rozhodovania je participatívny. Výhodou spoločného (kolektívneho) rozhodovania je vnútorné prijatie rozhodnutia, čo zvyšuje úsilie na splnenie cieľa. Nevýhodou je časová náročnosť na prijatie rozhodnutia a náročnosť zohľadnenia pripomienok členov skupiny.
- **Kompozícia pracovnej skupiny** (štruktúra a zloženie skupiny: veľkosť skupiny, demografická variabilnosť zloženia, osobnostné charakteristiky a kognitívne schopnosti jednotlivcov).

Väčší počet členov skupiny: je potrebný dlhší čas na prijatie rozhodnutia, vznikajú podskupiny, narastá komplexnosť vzťahov, je potrebná vyššia úroveň komunikácie, je potrebných viac zdrojov na fungovanie skupiny, spokojnosť a motivácia členov môže mierne klesať, flexibilita sa znižuje, manažér viac využíva direktívny štýl vedenia a koordinácia členov je náročnejšia.

Variabilnosť zloženia skupiny znamená zmiešanosť skupiny, rôznorodosť jej členov napr. podľa národnosti, veku, pohlavia. Výskumy potvrdzujú, že diverzita zvyšuje celkovú efektivitu pri riešení kreatívnych a intelektuálnych problémov a negatívny dôsledok na fluktuáciu. Homogenita má rozličnú dynamiku na výkon. Zo začiatku fungovania skupiny je výkonnosť nižšia, neskôr sa výkony vyrovnávajú a v neskorších fázach dosahujú heterogénne skupiny vyššiu efektivitu. (Kentoš, In Kollárik, 2011)

Kognitívne schopnosti členov skupiny. Do akej miery bude výkon výborných zamestnancov ovplyvnený výkonmi slabších a do akej miery bude ovplyvnený výkonmi rovnako dobrých, prípadne lepších kolegov? Ak je skupina zložená z vysokovýkonných členov, výkony sú excelentné, dochádza k synergickému efektu. Vzťah kognitívnych schopností členov a ich výkonom rastie ak sú vykonávané neznáme úlohy a klesá ak sú vykonávané opakované úlohy. Vzťah kognitívnych schopností členov a ich výkonom rastie pri plnení úloh zameraných na

riešenie problémov a klesá pri plnení úloh zameraných na spracovanie informácií. (Kentoš, In Kollárik, 2011)

- **Komunikácia a interakcia medzi členmi skupiny,**
- **Štýl vedenia zamestnancov.** V každom štádiu vývoja skupiny sú potrebné iné vodcovské zručnosti manažéra. V štádiu vzniku skupiny je dôležité aktívne, direktívne a štruktúrované správanie sa orientované na dosahovanie úloh. V neskorších štádiách tento štýl narúša kohéziu, vhodnejší je štýl demokratický a participatívny. Vývojové štádiá skupiny ovplyvňujú aj úroveň komunikácie.
- **Role členov skupiny, pozícia, status**. Rola je typický prejav správania sa jednotlivca v určitom sociálnom kontexte, ktorý determinujú situačné faktory a osobnostné faktory. V pracovnej skupine a tíme zastávajú členovia isté role. Účastníkom rolového správania je vysielač (osoba, ktorá vytvára očakávania a kladie ich na prijímateľa) a prijímateľ (osoba, ktorá má danú rolu vykonávať). Prijímateľ si však môže očakávania od vysielača rôzne vysvetliť, následkom čoho dochádza ku *konfliktu role,* alebo k *nejasnosti role*. Môže však dochádzať i k *preplneniu role.*

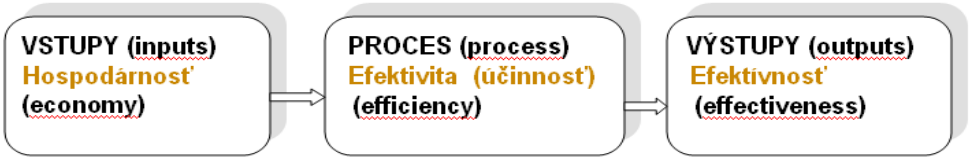
Pozícia (pracovné miesto) je miesto jedinca v systéme organizácie (umiestnenie v organizačnej štruktúre) vyjadrujúce vzťahy nadriadenosti, podriadenosti, rovnosti. Pozícia sa spája s právami a povinnosťami, s kompetenciou a zodpovednosťou. Pracovné pozície vytvárajú hierarchiu (strategické, organizačné a výkonové pracovné pozície).

Status vyjadruje hodnotu a prestíž pracovnej pozície. Symbolmi statusu sú napr. samostatná kancelária, vlastná sekretárka, vodič s autom, oblečenie, privilégiá, benefity.

- **Normy a pravidlá** určujú hranice správania sa členov skupiny, vymedzujú prejavy správania sa, ktoré sú pre skupiny prípustné, želané, akceptovateľné a naopak, ktoré sú úplne nežiaduce. Normy a pravidlá vytvárajú pocit spolupratičnosti a súdržnosti. *Pravidlá* sú písané, formálne a zamestnanci sú s nimi oboznamovaní formou manuálov alebo písomných uznesení. Pravidlá musia byť formulované jasne a zrozumiteľne a musia platiť pre každého člena rovnako. *Normy* sú spravidla nepísané pravidlá a typy správania, ktoré sú všeobecne akceptované a očakávané členmi skupiny. Regulujú správanie sa skupín, napr. umocňujú lojálnosť, čestnosť, alebo určujú spôsob komunikácie v skupine, tzn. vytvárajú tlak na členov skupiny. (Rudy a kol., 2004; Kentoš In Kollárik, 2011)

11.4 EFEKTÍVNOSŤ PRACOVNEJ SKUPINY. ČO SÚ 3P?

Efektívnosť (účelnosť, zmysluplnosť, effectiveness) vyjadruje vzťah medzi stanoveným cieľom a dopadom (vplyvom alebo následkom), tzn. vzťah medzi vstupom (zdrojmi, vloženými prostriedkami) a výstupom (ekonomickými účinkami) pri zachovaní kvality. **Efektivita** (účinnosť, efficiency) je také použitie zdrojov, ktoré prináša max. úroveň uspokojenia dosiahnuteľnú pri daných vstupoch a technológiách (Samuelson, 2000). Vypovedá o tom, že so zdrojmi sa neplytvá, sú využité efektívne a plnohodnotne. **Hospodárnosť** znamená minimalizáciu nákladov na zdroje pri dodržaní kvality. (Obr. 11.3)



Obr. 11.3 Hospodárnosť, efektivita, efektívnosť

Dynamika pracovnej skupiny je meraná ukazovateľom efektívnosti. Výskumy, ktorých predmetom bola efektívnosť pracovnej skupiny (tímu) vychádzali z predpokladu, že skupina prekonala úvodnú fázu vývinu. Základným modelom tímovej efektivity je koncept McGratha (1964). Autor vo svojej koncepcii rozlišuje vstupy, procesy a výstupy. Vstupy chápe ako zdroje, ktoré determinujú procesy a člení ich na interné a externé. Interné zdroje predstavujú charakteristiky členov skupiny (schopnosti, zručnosti, vedomosti, osobnostné charakteristiky, demografické zloženie, štruktúra tímu a pod.). Externé zdroje je to, čo zvýšilo hodnotu interných zdrojov (školenia, tréningy, odmeny, organizačná štruktúra, klíma, kultúra a pod.). Procesy sú mechanizmy, ktoré zhodnocujú potenciál vstupov za účelom dosiahnutia želaných výstupov. Procesy sú členené na kognitívne (kognitívne reprezentácie, zdieľaná pamäť, skupinové učenie), emocionálne (kohézia, skupinové emócie, skupinová účinnosť, skupinové konflikty) a behaviorálne (koordinácia, kooperácia, komunikácia). Výstupy sú ako vstupy členené na interné (očakávania členov skupiny, napr. spokojnosť) a externé (očakávania organizácie: kvantita a kvalita výkonu a pod.). Výstupy sú kritériá, na základe ktorých je možné posúdiť efektívnosť skupiny / tímu. (Kentoš, In Kollárik, 2011)

ZHRNUTIE

Pracovná skupina je „súbor dvoch alebo viacerých zamestnancov, ktorí sú v sociálnej interakcii, vykonávajú pracovné úlohy, majú spoločné ciele, sú vystavení vzájomnej závislosti, samých seba identifikujú vo vzťahu k ďalším štruktúram organizácie (iným skupinám)“ (In Kollárik, 2011, s. 140). Pracovnú skupinu charakterizuje viacero znakov.

Organizácia zámerne vytvára formálne pracovné skupiny. Nezámerne a paralelne vznikajú neformálne skupiny. Skupina command a skupina úlohová sú typy formálnej pracovnej skupiny. Neformálna skupina sa člení na priateľskú a záujmovú.

V každej pracovnej skupine možno určiť jej dynamiku. Dynamiku pracovnej skupiny determinujú faktory z externého aj interného prostredia skupiny a organizácie. Je meraná ukazovateľom efektívnosti. Základným modelom tímovej efektivity je koncept McGratha (1964).

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Charakterizujte formálnu a neformálnu skupinu a uveďte rozdiely medzi týmito typmi skupín.
2. S využitím faktorov dynamiky pracovnej skupiny charakterizujte vašu študijnú skupinu.
3. Simulujte efektívnu (neefektívnu) pracovnú skupinu.

LITERATÚRA

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (1998): *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

BĚLOHLÁVEK, F. (1996): *Organizační chování*. Olomouc: Phare.

GERSICK, C. J. G. (1989): Marking time: predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32, p. 274-309.

HAYESOVÁ, N. (1998): *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál.

Huczynski, A., Buchanan, D. (1991): *Organizational Behaviour*. An introductory text, 2nd. Ed., Prentice Hall, 1991, s. 167.

KOLLÁRIK, T., LETOVANCOVÁ, E., VÝROST, J. (2011) *Psychológia práce a organizácie*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-223-3078-7.

KOLLÁRIK, T. (2008): *Sociálna psychológia*. Bratislava: UK.

KREITNER, R., KINICKI, A. (1998): *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (1997): *Sociálna psychológia*. Praha: ISV.

ROBBINS, S. P. (2005): *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.

RUDY, LUPTÁKOVÁ, SULÍKOVÁ, VARGIC. (2004): *Organizačné správanie*. Bratislava: Faber.

SAMUELSON, P. A,, NORDHAUS, W. D. (2000): *Ekonómia*. Bratislava: Elita.

TYSON, S., JACKSON, T. (1997) *Organizační chování*. Praha: Grada.

12 PRACOVNÍ TÝM

Výukové cíle

Kapitola se zabývá pracovním týmem a týmovou spoluprací jako jedněmi z hlavních faktorů konkurenceschopnosti organizace. Poskytuje hlubší náhled na problematiku týmu a týmové spolupráce. Cílem kapitoly v oblasti týmu je vysvětlit pojetí a význam týmu, jeho formy, popsat pravidla týmu, definovat týmové cíle, vysvětlit postup tvorby týmu, motivaci členů týmu, komunikaci v týmu a také budování týmu. Cílem kapitoly v oblasti týmové spolupráce je vysvětlit podstatu a proces týmové práce, vymezit vývojové fáze týmové práce a popsat techniky a kritické faktory týmové spolupráce.

OBSAH KAPITOLY

Kapitola vysvětluje pojetí, význam a formy týmů, vymezuje efektivní a neefektivní tým, objasňuje pravidla, týmové cíle, definuje postup sestavení týmu, jeho motivaci, charakterizuje komunikaci v týmu a popisuje budování týmu – teambuilding. Objasňuje také podstatu týmové práce, popisuje její proces, jednotlivé vývojové fáze a techniky používané při týmové spolupráci.

12.1 POJETÍ TÝMU

Význam týmu a týmové práce v dnešní době neustále roste, zvyšuje se jejich důležitost. Nikoliv finanční zdroje, moderní a výkonná technika a technologie či kvalitní strategie, ale lidé, efektivní využití jejich práce v týmu, schopnost kolektivně řešit dané úkoly, to můžeme považovat za hlavní faktor konkurenceschopnosti organizace. V dnešní realitě se setkáváme se stále a stále složitějšími situacemi, jejichž řešení vyžaduje mnoho kvalifikovaných spolupracovníků společně pracujících v týmu. A co je to vlastně tým?

Na otázku, co je to **tým** *(Team)*, můžeme odpovědět, že se jedná o skupinu spolupracujících lidí, kteří mají společné, časově omezené cíle a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí. Tím se liší od **pracovní skupiny** *(Working Group)*, ve které mohou lidé, na rozdíl od týmu, vykonávat práci samostatně. Dalším rozdílem je i počet členů – v pracovní

skupině jich může být prakticky neomezené množství, doporučovaný počet členů týmu je pět až devět.

Samozřejmě, nejen časové vymezení cíle a počet členů, jsou určujícími prvky týmu. Jak uvádí Zahrádková (2005), tým je charakterizován těmito výraznými **rysy**:

- uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout,
- rovnoprávné postavení členů,
- vlastní, všemi respektovaná pravidla,
- jasně vymezené role a odpovědnosti,
- jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů,
- schopnost reflexe a hodnocení procesu práce,
- klima důvěry a otevřenosti,
- počet členů je přibližně sedm.

Podle Kolajové (2006) můžeme anglické slovo TEAM vnímat jako zkratku čtyř klíčových slov (**T**ogether, **E**verybody, **A**chieves, **M**ore), což volně přeloženo znamená, společně dosáhneme více.

Dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2006) můžeme optimálně fungující tým definovat jako malou skupinu lidí s doplňujícími se schopnostmi a dovednostmi, kteří společným postupem a pomocí jasně definovaných úkolů směřují k cíli, za jehož plnění jsou společně odpovědni.

Scholters (2003) uvádí, že tým je seskupení lidí dohromady pracujících na uskutečnění společného cíle (záměru, smyslu), za jehož dosažení společně zodpovídají.

Podle Krügera (2004) existují určité rozdíly mezi skupinou a týmem. Tyto rozdíly si můžeme schematicky znázornit pomocí tabulky 12.1.

Nutnou podmínkou pro existenci a efektivní fungování týmu je **důvěra v týmu**. Jedná se o těchto šest typů důvěr: důvěra v dosažitelnost cíle, důvěra v hodnotnost cíle, sebedůvěra vedoucího, důvěra vedoucího v lidi, sebedůvěra lidí v ně samotné a důvěra lidí ve svého vedoucího.

Tabulka 12.1 Rozdíly mezi skupinou a týmem

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
Jak je to mu se zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Jak je tomu s cíli?	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
Co má prioritu?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jak to vypadá s organizací?	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je jasná, pevná a závazná.
Jaká je motivace?	Motivace přichází zvenku (prostě se *musí*…).	Motivace přichází zevnitř (prostě se *chce*…).
Kdo a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem ven.
Jak se komunikuje?	Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě.	Informační proces a zpětné vazby robíhají otevřeně.
Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?	Vzájemné důvěry ke skupině bývá obzvláště málo.	Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.

12.2 FORMY TÝMŮ

V literatuře zabývající se týmy a týmovou prací můžeme nalézt celou řadu pojmů, které označují **formy týmů** *(Teams´ Forms)*. Známe týmy projektové, inovační, procesní, strategické týmy, Hot Groups, částečně autonomní pracovní skupiny, virtuální týmy, týmy na zlepšování kvality atd. V názvu týmu se velmi často vyskytuje účel, pro který byl tým založen.

Ralf H. Bay se tento nesystematický přístup k dané problematice pokusil vyřešit - na základě dvou charakteristik vytvořil poměrně jednoduchou a přehlednou **klasifikaci týmů.** Jako dvě vhodné charakteristiky pro strukturalizaci použil **dobu fungování týmu** – může se jednat o časově omezené nebo dlouhodobé fungování týmu a **organizační identitu** – týmy mohou být buď součástí organizace (tým a organizace jsou identické), nebo existují vedle formální organizace. Klasifikace forem týmu na základě těchto dvou charakteristik je dle Baye (2000), doplněna dle Kovácse (2007), uvedena v tabulce 12.2.

Tabulka 12.2 Klasifikace týmů podle R. H. Baye

		Doba fungování týmu	
		dlouhodobé fungování (2 a více let)	Omezené fungování
Organizační identita	součástí	autonomní týmy procesní týmy podnikatelské jednotky	kroužky kvality inovační týmy Kaizen týmy
	existují vedle	projektové týmy týmy zavádění TPM*	týmy „rychlých projektů“ „Hot Groups“

* TPM = totálně produktivní údržba

Nyní si podrobněji popíšeme zástupce jednotlivých forem týmů:

1 Tým, který je součástí organizace, fungující dlouhodobě - autonomní tým. Většinou se jedná o částečně autonomní tým, orientace týmu je zaměřena na ekonomické cíle, zejména na zlepšení konkurenceschopnosti, plní přidělený úkol komplexně, tzn., že jsou v něm zahrnuty funkce řídící, výkonné i kontrolní tak, že jsou eliminovány konflikty s vedením i s jinými organizačními jednotkami, týmová práce je zaměřena na základní principy TQM, podmínkou pro existenci tohoto týmu je organizační struktura, založená na procesně uspořádaných útvarech, což umožňuje zadání komplexního úkolu a určení ukazatelů výkonu, jednotliví členové týmu se mohou vzájemně zastupovat, jen určité úkoly mají na starosti specialisté, důležitou záležitostí je správný výběr jednotlivých členů týmu a jejich vhodná motivace, tým sestává až z dvaceti členů, sám se řídí a zodpovídá za výstup, kvalitu i proces, vedoucí týmu má jasně dané kompetence, hraje roli kouče, členové týmu jsou odměňováni na základě kvalifikace a pracovního chování, jsou dána pravidla komunikace, pravidla řídící pracovní režim, od členů je vyžadováno zvládnutí řady různých činností (rotace práce), těsná spolupráce a ochota učit se. Tento typ týmu je úspěšný zejména v případě samostatně pracujících, kvalifikovaných a velmi motivovaných jednotlivých členů týmu.

2 Tým, který je součástí organizace, fungující omezenou dobu – kroužek kvality. Jedná se o homogenní pracovní tým, většinou je zřizován ve výrobních závodech, členové týmu zpravidla pocházejí z jednoho pracovního úseku, schůzky jsou vedeny moderátorem, jeho úkolem je na společných setkáních členů týmu (setkání se konají v určitých časových intervalech, trvají určitou dobu) vysledovat, analyzovat a vyřešit problémy týkající se kvality v jejich pracovním úseku. Je předchůdcem TQM.

3 Tým, který není součástí organizace (existuje vedle ní), dlouhodobě fungující – projektový tým. Je to tým sestavený za účelem řešení určitého projektu – jednorázové či mimořádné akce, splnění předem stanoveného cíle, členové týmu jsou vyčleněni z formální organizace a seskupeni do projektových týmů s určitým úkolem, výběr členů se řídí jejich odborností, schopností pracovat v týmu a možností být uvolněn pro práci v projektovém týmu, komunikace v týmu je otevřená, jednotliví členové akceptují svou rozdílnost v názorech, obvyklý počet členů je tři až osm, po ukončení projektu bývají členové týmu často pověřováni řešením nových projektových úkolů, jednotliví členové týmu nepodléhají ve věcech projektu svým liniovým vedoucím, v čele týmu stojí projektový manažer nebo vedoucí projektového týmu, je zodpovědný za dosažení cílů projektu i za sestavení týmu, projektový manažer by neměl uplatňovat autoritativní styl řízení, projektový manažer by měl mít vliv na odměňování členů projektového týmu.

4 Tým, který není součástí organizace (existuje vedle ní), fungující omezenou dobu – „Hot Group". Jedná se o klasický tým, kde společně pracují lidé různých odborností, z různých částí organizace, je to mezioborový tým, skládá se z různých členů stejných nebo odlišných hierarchických úrovní (horizontální nebo vertikální tým), plní speciální úkol, je veden týmovým vedoucím, bývá menší, tvoří ho pět až deset osob, po splnění úkolu je rozpuštěn, plní současně dvě funkce – snaží se o splnění úkolu a sám se řídí, kontroluje, organizuje (někdy dosti obtížné splnit), pro úspěšné fungování týmu je potřeba provést potřebná organizační opatření, zvolit vhodné metody organizace práce, vytvářet vzájemnou důvěru. Tohoto typu je většina týmů v organizacích.

Specifickými týmy jsou **týmy vrcholového vedení** *(Senior Management Teams).* Kompetence jejich členů a vedoucích mají vliv na výkonnost a konkurenceschopnost jimi vedených organizací. Tyto týmy se určitým způsobem odlišují od ostatních skupin a týmů v organizaci a jsou charakterizovány řadou odlišných znaků. K odlišnostem týmů vrcholového vedení patří to, že jsou vymezeny jasně danými hranicemi, současně ale vykazují celou síť vztahů s okolním prostředím, většinou se jedná o sebeřídící týmy, k jejich klíčovým kompetencím patří strategické dovednosti, fungují pod časovým tlakem, často se jedná o multikulturní týmy, z čehož mohou pramenit určité specifické problémy, nezabývají se pouze svou vlastní výkonností, ale výkonností celé organizace, důležitá je pro ně vnitřní i vnější motivace, velkou roli v týmu hraje sebereflexe a seberozvoj členů těchto týmů, nezbytný je také rozvoj týmu jako celku.

Mezinárodní, multikulturní týmy *(Multicultural Teams)* jsou takové pracovní týmy, kdy jejich jednotliví členové pocházejí z celého světa. Tato situace nastává v současné době stále častěji, proto je potřeba si o multikulturních týmech říci více podrobností.

Spolupráce v multikulturním týmu může být zdrojem celé řady přínosů a nových podnětů, může se však stát i zdrojem úskalí, nedorozumění. Ani vedení mezinárodního týmu není jednoduchou záležitostí, dobrá znalost jazyka nestačí.

V čem nás práce v multikulturním týmu může obohatit, jaké jsou její **přínosy**? Kladnou stránkou spolupráce lidí různých národností je růst množství různých pohledů a názorů na práci či zvýšená schopnost inovace a kreativity. Lidé sdílejí své různorodé vědomosti a zkušenosti, roste flexibilita při řešení úkolů a dosahování cílů. Co se týče efektivnosti multikulturních týmů, záleží na povaze úkolů, které tým řeší, na rozsahu společných zkušeností a na způsobu řízení takto rozmanitého týmu. Častěji se mezinárodní týmy zabývají řešením úkolů spojených s inovacemi, méně rutinními úkoly.

Co se týče **problémů** multikulturních týmů, nejčastějším problémem je **komunikace.** Zásadní překážkou je již nalezení společného jazyka, ve kterém komunikace bude probíhat. Anglický jazyk je sice ve světě podnikání a obchodu považován za jakýsi společný jazyk, nemůžeme ale od každého očekávat, že bude mluvit a rozumět tak, jako my. Hrozí určité nebezpečí, že díky komunikační bariéře nebudou problémy a rozhodnutí chápány všemi členy týmu stejně, nebo že lidé, jejichž komunikační schopnosti v daném jazyce nejsou na odpovídající úrovni, se nebudou moci vyjadřovat odpovídajícím způsobem. Vždy je nutné počítat s tím, že nerodilí mluvčí budou mít horší přístup k tištěným materiálům, informacím ve vašem jazyce.

Na významu nabývá neverbální komunikace, tedy řeč těla. Není však nejvhodnější na tuto formu komunikace spoléhat, protože neverbální řeč je velice kulturně závislá a někdy konkrétní výraz tváře v kultuře jedné může znamenat něco úplně odlišného v kultuře druhé.

Další oblastí, která může mít vliv na fungování multikulturního týmu, jsou **kulturní rozdíly.** Ač tyto rozdíly nebývají na první pohled tolik viditelné jako rozdíly komunikační, bývají obvykle klíčovou příčinou většiny problémů multikulturních týmů. Každá kultura má své specifické kulturní normy, které se týkají zejména sociálního chování. Jedná se například o chápání osobního prostoru, který je jen můj a kam nikoho nepustím, o vnímání času a termínů, závaznosti psané smlouvy, tempa práce, o pohled na přesčasy či úplatky, přijatelné hranice chování mužů k ženám.

Pro prevenci problémů vyplývajících z odlišných kultur je potřeba aplikovat, kromě vzájemné otevřenosti, otevřenou komunikaci. Musíme si otevřeně říci, že v týmu existují

kulturní rozdíly a připravit jednotlivce na to, že bude jistě docházet ke střetům z důvodu odlišnosti kultur a dohodnout způsob, jakým budou odlišné potřeby plynoucí z důvodu kulturních odlišností v týmu komunikovány.

Někteří noví zaměstnanci mohou v cizí zemi prožívat tzv. **kulturní šok**, stav, do kterého se jednotlivec dostane po intenzivním kontaktu s jinou kulturou, kterou vnímá tak negativně, že to má za následkem negativní vnímání všeho a kohokoli s touto kulturou spojeného. Existuje nebezpečí, že se tito lidé uzavřou do sebe a mohou začít odmítat i zaměstnavatele a jeho hodnoty. Neřešený kulturní šok vede k intenzivním konfliktům, k rychlým odchodům členů z mezinárodního týmu. Řešením mohou být společné, teambuildingové akce celého týmu.

Problémy se mohou vyskytnout například i v souvislosti s problematikou rozhodování. Například manažeři ve vyspělých zemích předpokládají, že se zaměstnanci budou podílet na rozhodování či že si budou sami získávat potřebné informace. Může se ale stát, že podřízenými takovéhoto vedoucího budou naopak lidé, kteří očekávají, že jim jejich nadřízený přesně určí jejich úkoly a poskytne veškeré potřebné informace. Vzniká nedorozumění, které vyústí v nespokojenost na obou stranách.

Další oblastí, ve které mohou k nedorozumění přispět kulturní rozdíly, je oblast mezinárodního hodnocení a z toho plynoucí odměňování členů týmu. Hodnocení, založená na přímém způsobu poskytování zpětné vazby, nemusí, alespoň zpočátku, fungovat v zemích, jejichž kultura podporuje spíše nepřímý způsob hodnocení. Stejně tak mohou vznikat nedorozumění v oblasti kariérního postupu či motivace.

Součástí problematiky multikulturních týmů je i oblast **mezinárodních jednání** a schůzek.

Co se týká komunikačních dovedností, existují rozdíly v komunikačních zvyklostech, které se mohou projevit například rozdílným přístupem k argumentaci, k významu mlčení při jednání, odlišným reagováním na mluvčího či způsobem prosazení vlastního názoru. Stejně tak existují rozdíly v kultuře jednání. Patří sem problematika vnímání času, chápání osobního prostoru, oslovování, problematika kodexu odívání, chování před začátkem a během jednání apod.

Řídit nejen jednání mezinárodního týmu, ale multikulturní tým vůbec, není jednoduché. Od vedoucího týmu to vyžaduje jak znalost jazyka, tak i základní povědomí o reáliích zemí, odkud členové jeho týmu pocházejí. Velmi důležitý je osobní přístup vedoucího k jeho spolupracovníkům. Je potřeba porozumět jejich zvyklostem a respektovat jejich odlišné přístupy. Tato odpovídající schopnost vedoucího bývá označována jako tzv. **řízení kulturní**

rozmanitosti. K důležitým dovednostem, které by měl vedoucí multikulturního týmu zvládat, patří i řešení konfliktů vyplývajících z odlišnosti kultur a individuální koučink členů týmu. K pravidlům řízení multikulturních týmů patří také to, že by členové týmu neměli být vybíráni na základě národní příslušnosti, ale pro své schopnosti, dovednosti a zkušenosti.

Jiným specifickým typem týmu je **virtuální tým** *(Virtual Team)*. Jedná se o tým, který pracuje odlišnou formou než konvenční tým (klasický způsob řízení, jak ho známe z praxe), kde se lidé běžně nesetkávají, pracují napříč odděleními organizace, popř., jehož členové jsou zaměstnáni v různých zemích světa. Práce ve virtuálním se od práce v konvenčním týmu liší, a to v několika oblastech (např. anonymní komunikace, nepřirozené sociální vazby, rozdílné kulturní a pracovní návyky aj.).

12.3 VÝZNAM TÝMU

Odpovězme si nyní na otázku, proč tým a týmovou práci považujeme za jeden z progresivních nástrojů současné praxe. Jaké **výhody** nám tým přináší? Existují i nějaká jeho **negativa**?

Tým má jistě svá neoddiskutovatelná pozitiva. Ne všechny úkoly je však vhodné řešit spoluprací kolegů odborníků, na to je potřeba nezapomínat. Pro splnění některých zadání, například pro ta, která nevyžadují kreativní, nestandardní či nerutinní přístup, provázanost, je výhodnější použít individuální přístup. Stuchlík (2008) doporučuje využít týmu a týmové spolupráce zejména tehdy, pokud:

- zadaný úkol vyžaduje komplexní a mezioborový přístup, vidění a vnímání problému z různých odborných úhlů pohledu, v různých rovinách,
- je zapotřebí kreativní a tvůrčí přístup,
- řešení není jednoznačné a jasné (více hlav více ví),
- je nutné rychlé učení,
- k zavedení řešení je potřebná spolupráce několika oddělení,
- je vhodný vysoká míra souhlasu s cílem a zaangažovanost na jeho plnění,
- dosažení či nedosažení výsledku je pro členy týmu spojeno s rizikem či nebezpečím,
- jednotlivci nemají dostatečné znalosti a zkušenosti potřebné pro řešení zadaného úkolu.

Rozhodneme-li se pro splnění cíle využitím práce týmu, můžeme se setkat s těmito **přínosy**:

- fungováním týmu dochází ke spojení znalostí jednotlivých členů,
- lidé společně odvedou lepší práci a vymyslí více řešení,
- lidé se vzájemně inspirují ke kreativnímu myšlení,
- členové týmu společně sdílejí znalosti, zkušenosti a dovednosti, učí se od sebe navzájem,
- vzájemnou komunikací a spoluprací dochází k rozvoji každého člena,
- v týmu se eliminují chyby jednotlivců,
- roste motivace členů týmu i vedení,
- v týmu se udržuje rovnováha, která je dosažena kompromisním řešením problémů, tedy vylučováním extrémních hodnot, názorů a postojů,
- členství v týmu zvyšuje sebevědomí jednotlivců, poskytuje jim určité uznání, postavení a role, snižuje u nich obavy ze selhání a nesení zodpovědnosti,
- rozdělení práce mezi jednotlivé členy týmu je prevencí proti stresu, snižuje se riziko „syndromu vyhoření“.

V souvislosti s týmem se však můžeme setkat nejen s pozitivy, ale i s některými negativy – Kolajová (2006) uvádí tato potenciální **negativa týmu:**

- hrozba možného konfliktu,
- může dojít k potlačení individuality,
- někteří členové týmu nejsou schopni vyjít s ostatními,
- jednotliví členové týmu se musí přizpůsobit normám a pravidlům,
- některá neobvyklá řešení mohou být potlačena, ač by mohla být přínosná,
- nutná je existence společného cíle,
- spolupráce v týmu může být časově náročná.

Existenci pozitiv i negativ týmu je vhodné si uvědomit, pozitiva v maximální možné míře **využít**, negativa se snažit **vyřešit**, **snížit** na minimální míru či ještě lépe, úplně **eliminovat**.

12.4 EFEKTIVNÍ A NEEFEKTIVNÍ TÝM

Abychom mohli o týmu říci, že se jedná o **efektivní pracovní tým**, měl by splňovat následující charakteristiky:

- jednotlivci chápou stanovený cíl, úkol, přijímají ho,
- v týmu panuje neformální, uvolněná atmosféra s prvky přátelství, ale i náročnosti,
- členové týmu cítí zodpovědnost za řešení úkolů, problémů, situací,
- každému jednotlivci je dán dostatečný prostor k diskusi,
- kritika je žádoucí, ale podaná slušnou a věcnou formou,
- členové týmu si vzájemně naslouchají,
- nesetkáme se s obavou z vyslovení extrémních tvůrčích nápadů,
- členové týmu jsou iniciativní,
- potenciální konflikty budou zkoumány, projednávány a řešeny,
- je zavedeno jasné přidělování úkolů podle schopností jednotlivých členů,
- rozhodnutí jsou dosahována konsensem všech členů týmu,
- dodržuje se princip společného autorství výsledků práce týmu,
- jednotliví členové týmu vzájemně uznávají své schopnosti,
- vedoucí má respekt, členové týmu ho uznávají,
- členové týmu cítí silnou sounáležitost s týmem, sdílejí společné hodnoty,
- vysoká soudržnost týmu.

Samozřejmě ne všechny týmy fungují efektivním způsobem. Thompson (2007) uvádí problémy, které byly identifikovány u **neefektivních týmů**:

- špatné získávání a výběr jednotlivých členů týmu,
- nejasné struktury organizace,
- nedostatečná kontrola,
- nedostatečná práce ze strany vedoucího týmu,
- nízká motivace,
- nevhodné filozofie managementu,
- nedostatečné plánování následnictví a rozvoje,
- nejasné cíle,
- nespravedlivé a nepřiměřené odměňování,
- osobní stagnace členů týmu nebo vedoucího.

Základem vytvoření efektivně fungujícího týmu je správný **výběr jeho jednotlivých členů** a to na základě požadavků zadaného úkolu, znalostí a dovedností potřebných pro jeho splnění, zastávaných týmových rolí a také schopnosti jednotlivých členů spolupracovat s druhými v týmu. Popis jednotlivých typů lidí, které je nezbytné volit do námi sestavovaného týmu tak, aby jeho činnost byla efektivní, je obsahem kapitoly věnující se členům týmu.

12.5 PRAVIDLA TÝMU

V kapitole, která se věnovala pojetí týmu, je uvedeno, že jedním ze znaků týmu je to, že každý tým si tvoří svá vlastní pravidla a že všichni členové tato pravidla následně respektují. Každý tým funguje podle nějakých pravidel. Pravidla v podstatě dávají každému členovi týmu návod, jak se má chovat v běžných situacích, a zároveň návod k tomu, co má v běžných situacích očekávat od ostatních. Správně stanovená pravidla, až již formální, nebo neformální, ulehčují život celému týmu (Evangelu, Grundel, 2011). **Formální pravidla** jsou zakotvena v různých řádech, směrnicích či stanovách, jsou to pevně dána pravidla, **neformální pravidla** jsou pak nikde nezakotvená pravidla.

Oba typy pravidel mají na tým velký vliv, je vhodné všechna pravidla poznat a uvědomit si, ve kterých situacích jsou pro tým přínosem, kdy naopak brzdí jeho fungování, zda by nestálo za to uvažovat o jejich změně, zrušení nevyhovujících či zavedení pravidel nových tak, aby práce týmu byla skutečně efektivní.

Formální pravidla, která jsou dána organizací**,** by měla napomáhat tomu, aby se procesy v týmu děly transparentně, měla by přispět k posílení pocitu bezpečí jak u vedoucího, tak členů týmu. Bývají součástí směrnic, vyhlášek, tištěných etických kodexů, případně něčeho, čemu se říká „firemní politika“ (Stuchlík, 2008). Formální, pevně stanovená pravidla, musí zaměstnanci nutně dodržovat – míra dodržování, stejně jako úroveň formálnosti či neformálnosti pravidel nebo vzájemný poměr obou typů pravidel však závisí na konkrétním pracovním týmu. V některých týmech se na občasné porušení pravidel hledí jako na něco méně závažného, naopak v jiných týmech je porušení pravidel tvrdě trestáno. K formálním pravidlům týmu patří např. odpovědnost za rozhodování, systém kontroly, čas příchodu do a odchodu z kanceláře, forma komunikace se zákazníky, klienty a s médii, nakládání s citlivými informacemi, přípustné a nepřípustné oblečení, tzv. kodex oblékání, využívání financí, forma přípustných darů partnerům a od partnerů, přesně stanovený čas oběda atd.

Co se týče **neformálních pravidel**, ta sice nejsou nikde uvedena, ale tým o nich ví, zná je a dodržuje je. Tato neoficiální pravidla jsou předávána ústně, mnohdy i jen neverbálně – pohledy, úšklebky, ironií nebo historkami ze života týmu (Stuchlík, 2008). Množství neformálních pravidel úzce souvisí s délkou trvání týmu – tam kde, lidé spolupracují delší dobu, měsíce či roky, najdeme pravidel mnohem více než u týmu, který vznikl teprve nedávno. Neformální pravidla se týkají zejména života týmu, společného fungování jeho jednotlivých členů. Je třeba si dát pozor na situace, kdy se nový člen týmu tato nepsaná pravidla nemá příležitost dozvědět nebo se je dozvídá až v okamžiku, kdy je – aniž by o tom věděl – porušil. K neformálním pravidlům týmu patří např. týmová gratulace oslavencům v týmu, neformální večírek u příležitosti přijetí nového člena týmu, oslava velmi výrazných úspěchů týmu, způsob trávení volného času, správná volba oblečení (neřídí se jen psanými předpisy, ale i řadou nepsaných společenských pravidel) atd.

12.6 TÝMOVÉ CÍLE

Jedním z charakteristických znaků týmu je uvědomovaný společný **cíl** *(Objective)* a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout. Cíl musí být jasně stanovený, reálně splnitelný. Do stanovení cíle by měl být zapojení všichni členové týmu, získáme tím jejich souhlas a pocit závazku.

Cíl je chtěný a významný stav, ke kterému chtějí lidé dospět. Týmový cíl je budoucí významný stav, kterého chce tým dosáhnout a který určuje směr jeho činnosti a představuje pro jeho členy podnět k práci. Tento stav je změna oproti současnému stavu. Týmový cíl má pro tým sjednocující účinek (Evengelu, Grundel, 2011).

Podle Koubka (2007) je třeba, aby při stanovení cílů byly splněny určité **podmínky**:

- cíle by měly být kvantifikovatelné a měřitelné,
- cíle by měly být dosažitelné,
- cíle by měly vyvolávat zaujetí, měly by být podnětné,
- měly by být formulovány písemně, jasně, stručně a jednoznačně,
- při jejich stanovování by měl být ponechán prostor pro součinnost jednotlivých členů týmu,
- měli bychom uvažovat ale i ty cíle, jejichž dosažení není měřitelné nebo alespoň ověřitelné.

V každé organizaci existuje určitá **hierarchii cílů,** tzn., že jsou stanoveny jak cíle pro organizaci jako celek, tak také pro jednotlivé organizační útvary – divize, pobočky, útvary, oddělení, **týmy** (pro jednotlivé úrovně řízení).

Týmy mají tedy tyto základní **typy cílů**:

- cíle, které jsou provázány se strategickými cíli organizace, vycházejí z nich,
- vlastní, specifické cíle odvozené přímo z primárního týmového zadání.

Dle Krügera (2004) pak v souvislosti s týmovými cíli můžeme rozlišovat:

- **kvantitativní cíle**, kdy měrnými veličinami jsou podnikohospodářské ukazatele jako obrat, náklady, kvalitativní ukazatele, čísla o výrobě a prodeji atd.,
- **kvalitativní cíle**, které by bylo vhodné kvantifikovat ale ne vždy je to možné, jedná se o cíle v personálním a organizačním rozvoji, kreativní cíle, koncepční rozvoj atd.

Jak by tedy měl vypadat správně definovaný týmový cíl? Měl by být **SMART** a to tak, jak je uvedeno v tabulce 12.3.

Tabulka 12.3 SMART CÍL

S - specifický *(Specific, Stretching)*	specifický, originální, zvláštní; konkrétní a náročný, jednoznačný, poctivý, srozumitelný a podnětný
M – měřitelný *(Measurable)*	měřitelný, tedy vyjádřitelný v pojmech množství, kvality, času a peněz; vyčíslitelný, jelikož lidé dokáží porovnávat pouze číselné hodnoty
A - akceptovatelný *(Agreed, Achievable)*	přijatelný pro manažery, podnikatele či společníky, zaměstnance organizace, veřejnost; dosažitelný, tedy podnětný, náročný, ale dosažitelný pro schopného a motivovaného jedince
R - reálný *(Realistic, Relevant)*	uskutečnitelný, splnitelný, aby podněcoval k pracovnímu výkonu („vzdušné zámky“ obvykle odradí člověka od jakéhokoli snažení); relevantní, odpovídající cílům organizace, tedy aby cíl týmu měl vazbu na cíle celé organizace, přispíval k jejich dosažení
T - termínovaný *(Timebound, Time-Framed)*	omezený časovou hranicí (pokud si většina lidí nestanoví termín pro splnění nějakého cíle, pak tento cíl obvykle neustále oddalují a nikdy jej nesplní); časově určený, tedy termínovaný, aby bylo jasné, kdy má být dosažen

12.7 SESTAVENÍ TÝMU

Předpokladem úspěšného fungování týmu, dosažení stanoveného cíle, splnění úkolu, je jeho správné **složení**. Je potřeba určit:

- **velikost týmu**, z kolika členů se bude skládat,

- z jakých jednotlivých **členů** bude tým tvořen,
- požadovanou **odbornou kvalifikaci** členů týmu,
- požadované **osobnostní charakteristiky** členů týmu,
- kdo bude jeho **vedoucím**,
- jakou **týmovou roli** budou jednotliví členové v týmu hrát.

Velikost týmu

Velikost týmu se odvíjí zejména od **cíle**, povahy **úkolu**, který má být činností týmu splněn. Velikost týmu pak ovlivňuje výkon týmu, jeho soudržnost, požadavky kladené na vedoucího týmu a požadavky kladené na jednotlivé členy týmu.

Názory na to, jaká je ideální velikost týmu, se různí. V odborné literatuře se nejčastěji uvádí za nejvhodnější počet **pět až jedenáct členů**, **ideálně sedm** (číslo sedm představuje obecněji platnou hranici mezní efektivity pro tým). Měl by mít takovou správnou velikost, aby v něm byli zastoupeni jednotlivci mající potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti, aby se dal bez problémů řídit a zároveň aby jeho velikost ještě umožňovala bezproblémový přenos informací, komunikaci mezi členy týmu, aby každý člen týmu mohl vyjádřit svůj názor.

Pokud je členů týmu méně než pět, pak tým je méně tvůrčí, nedostatečně pestrý a rozmanitý co do zkušeností, znalostí, pohledů na věc a osobnostních typů. Pokud je členů více než jedenáct, pak práce týmu je náročná na rozpočet, koordinaci, komunikaci, tým je méně "akční" a méně efektivní. Jednotlivec se v příliš velkém týmu ztrácí, hůře se mu participuje na dění v týmu. Mohou se vytvářet podskupiny, které mezi sebou soupeří, bojují o moc – hrozí nebezpečí rozpadu týmu. I vedoucí má v příliš velkém týmu ztíženou situaci, nemůže se plnohodnotně věnovat všem, ztrácí o jednotlivcích přehled, hůře je motivuje.

V praxi se však vyskytují úkoly, k jejichž vyřešení je potřeba součinnosti řady specialistů nebo situace, kdy je důležité, aby v týmu byli zastoupeni lidé z více částí organizace. V těchto případech se doporučuje rozdělit tým na **podtýmy** – **podskupiny**, kdy každý podtým bude mít své vlastní povinnosti a tomu odpovídající odpovědnost. Jednotlivé podtýmy se budou setkávat jen v nezbytně nutných případech.

Členové týmu

Při výběru jednotlivých členů týmů bychom se měli zaměřit zejména na zkoumání jejich odborné zdatnosti, osobnostních charakteristik a týmových rolí, které jednotlivcům nejvíce „odpovídají“.

Požadavky na **odbornou zdatnost** se vždy odvíjejí od konkrétního, zadaného úkolu, který má tým splnit. Jedná se o zajištění potřebných všeobecných odborných a speciálních odborných znalostí, znalostí z ostatních odborných oblastí, např. také jazykovou vybavenost atd. Posoudit, zda uvažovaný člen týmu odpovídá po odborné stránce, je možno např. na základě dokončeného vzdělání, praxe či v rámci vlastního procesu výběru členů (za použití odpovídajících metod).

Podstatné jsou i **osobnostní charakteristiky** jednotlivých členů týmu. Jedná se o takové vlastnosti jako je flexibilita, schopnost týmové práce, vnitřní motivace, vůdcovství, komunikační schopnosti, odolnost vůči stresu, pracovní tempo, loajalita k organizaci. Zjištění a ověření těchto charakteristik není jednoduchou záležitostí. Metodami výběru členů týmu s vhodnými osobnostními charakteristikami se budeme zabývat v části věnující se výběru členů týmu.

Na tomto místě si jen uvedeme, že pro týmovou spolupráci se hodí zejména lidé zodpovědní, spolehliví, samostatní, flexibilní, loajální, kreativní, ti, kteří jsou odborně zdatní, mají komunikační dovednosti, manažerské dovednosti, není jim cizí empatie. Naopak, pro týmovou spolupráci se nehodí například lidé konfliktní, pesimisticky založení, nepřátelští, ti, kteří si neustále na něco stěžují, cítí se ukřivdění.

K sestavení dobře fungujícího týmu nám může napomoci i rozlišování **týmových rolí**, tedy typického způsobu chování v určité pracovní situaci. Podrobnosti o této velmi zajímavé problematice najdete v kapitole 13.

Další otázkou problematiky složení týmu je jeho složení, co se týče poměru **mužského a ženského pohlaví** a **věku**. Je lepší čistě ženský, čistě mužský nebo smíšený tým? A jakých věkových kategorií by měli jednotliví členové být? Všichni přibližně stejného věku? Nebo naopak, věku různého?

Podle psychologů je nejlepším týmem **tým „smíšený“**. Kde společně pracují ženy i muži různého věku. „Takový tým je jako dobře fungující ekosystém“, říká psycholog Slavomil Hubálek. Je dobré mít dvojí pohled na problém – mužský a ženský. Každý nahlíží na věci jiným způsobem a někdy také přináší různé způsoby řešení. Naopak ryze mužský nebo ryze ženský tým přirovnává k monokultuře, která nebývá tak stabilní a odolná, je více ohrožena vnějšími vlivy i vnitřními problémy.

Důvodem, proč se v praxi osvědčily smíšené týmy, je to, že existují rozdíly v mužském a ženském stylu práce. Každé pohlaví užívá k myšlení trochu jiné části mozku. Ženy i muži dokážou vyřešit stejný problém, a je to dokázáno testy inteligence, jen k řešení dospějí obvykle jinou metodou.

Rozdíly existují i v umění zvládat více činností najednou. Ženy dokážou současně myslet na víc věcí, dělat je v jedné chvíli a vidět je v souvislostech. Muži se naopak umí důkladně soustředit na jednu činnost. O problémech muži příliš nediskutují, po jejich vyřešení se k nim již nevrací a nerozebírají je jako ženy, stále dokola. Ženy jsou empatičtější, dokážou se vcítit do druhého, odhadnout a pochopit jeho myšlenky a emoce. Muži naopak především analyzují, tvoří systémy a pravidla. Jedná se však o obecné domněnky získané pozorováními a výzkumy. V praxi může být vše jinak, třeba i naopak.

Ani smíšený tým však nemusí být bezproblémový. Úskalím jsou milostné vztahy na pracovišti. Podle některých dokážou povzbudit k vyšším výkonům a přinášejí dobrou náladu. Ovšem jen za předpokladu, že city jsou vzájemně opětované a nekonfliktní. Jakmile nastane mezi dvěma lidmi milostný problém, může se naopak jejich pracovní nasazení výrazně zhoršit.

Jak tedy sestavit **ideální tým**? Jistě je potřeba se důkladně a zodpovědně zamyslet nad:

- odbornou zdatností potenciálních členů týmu,
- jejich osobnostními charakteristikami,
- konkrétními týmovými rolemi, které budou konkrétní jednotlivci v týmu hrát,
- vzájemným poměrem mužů a žen v týmu,
- věkovým složením týmu,
- tím, zda se budeme snažit (a současně vytvářet k tomu i podmínky) o různorodost našeho týmu.

Vedoucí týmu

Podstatný vliv na to, jak tým funguje, má **vedoucí týmu**. Samozřejmě záleží na jeho **osobnosti**. Jaký by tedy měl být efektivní vedoucí týmu? Měl by umět:

- přimět ostatní, aby plnili zadané úkoly,
- podporovat, rozvíjet a usměrňovat týmovou diskusi,
- vhodně motivovat jednotlivé členy týmu při jejich činnosti,
- vytvořit pozitivní atmosféru v týmu,
- mít velmi dobré komunikační dovednosti,
- navodit klima důvěry a vzájemného porozumění mezi členy týmu,
- povzbuzovat jednotlivce v týmu k efektivním výkonům a spolupráci,
- rozpoznat potřeby a zájmy jednotlivých členů,
- korigovat potenciální konflikty uvnitř týmu.

Vedoucí týmu by se měl orientovat nejen na požadavky **cílů**, které mají tým splnit, ale i na požadavky **týmu** jako celku a zároveň i na požadavky jednotlivých **členů** týmu. Podrobnější pohled na to, jaké schopnosti by měl mít vedoucí týmu, poskytuje Krüger (2004). Dle tohoto autora by měl vedoucí týmu mít tyto **kompetence**:

- sociální kompetence (rozpoznávání problémů a pocitů u ostatních lidí, ohleduplnost k potřebám druhých, schopnost realistického ocenění svého působení na druhé lidi),
- kontaktní schopnost (sám od sebe dokázat přistoupit k ostatním a navázat s nimi rozhovor, vyložit otevřeně cíle, úmysly, metody, nabídnout radu, vyjít s důvěrou vstříc druhým lidem),
- schopnost spolupracovat (chopit se s účastí názorů, myšlenek a nápadů druhých, pomáhat při potížích, sdílet radost z úspěchů ostatních lidí,
- schopnost integrace (definovat pravidla hry, soustředit různé zájmy k jednomu cíli, rozpoznávat konflikty a usilovat o jejich řešení, souhlasit s jinými, ale nevzdávat se přitom vlastních idejí),
- schopnost komunikace (předávat dál informace druhým, nezadržovat žádné důležité informace druhým, naslouchat, druhé nepřerušovat, věnovat rozhovoru potřebný čas),
- sebekontrola (nereagovat agresivně, nechovat se hlučně, nevyvolávat napětí/agresi, nálada vyrovnaná, předvídatelná),
- techniky komunikace (schopnost názorného vyjadřování, resp. zobrazování, schopnost moderování, reprezentovat a řečnicky přesvědčovat, ovládat techniky vyjednávání).

Ne každý má vhodné předpoklady k tomu, aby z něj byl dobrý vedoucí týmu, ne každý umí vhodně sladit **orientaci na výkon** s dobrými **pracovními vztahy** v týmu, ne každý dokáže inspirovat ostatní **členy týmu** k tomu, aby podávali dobrý pracovní výkon. Někdo umí lépe přimět k velkým výkonům sám sebe než ostatní.

V poslední době se stále častěji můžeme setkat s tím, že se vedoucí týmu stává **koučem** *(Coach)* – snaží se o utváření a další rozvoj týmu. **Koučování,** tedy napomáhání rozvoji, učení a výkonnosti druhých, je považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů vedení týmu.

Výběr členů týmu

Jak již bylo zmíněno v předcházejících kapitolách této publikace, na správné fungování týmu, dosahování předem stanovených cílů, má velký vliv **složení týmu**. Tedy,

jaké schopnosti a dovednosti mají jednotliví členové týmu, zda odpovídají požadovaným nárokům.

Výběr členů týmu je závažnou a zodpovědnou činností, která ovlivňuje celkové fungování týmu, je mu proto potřeba věnovat náležitou pozornost. Pokud potřebujeme obsadit uvolněné místo v pracovním týmu nebo nově vytvořenou pozici, je potřeba:

1. **specifikovat** požadavky na schopnosti a dovednosti vyžadované od člena týmu,
2. **získat** potenciální, nové členy týmu,
3. **posoudit** schopnosti a dovednosti těchto potenciálních členů týmu, zda vyhovují požadavkům,
4. z uchazečů **vybrat** nového člena týmu a pomoci mu s jeho orientací.

Výše uvedený postup samozřejmě popisuje **ideální situaci**, kdy si sami volíme, kdo bude členem týmu. V praxi se však často vyskytují stavy, kdy do týmu musí být včleněni lidé kvůli jejich postavení v hierarchii organizace, pracovní roli nebo proto, že jedinci, kteří by se do týmu ideálně hodili, již pracují na jiných úkolech, jsou členy jiných pracovních týmů a nemohou se stát členy týmu našeho.

Ad 1 Specifikace požadavků na schopnosti a dovednosti potenciálního člena týmu

Prvním krokem celého procesu výběru člena týmu je ujasnit si, jakého jedince vlastně potřebujeme, jaké požadavky by měl daný jednotlivec splňovat. Tato specifikace schopností a dovedností by měla být provedena ještě před započetím procesu získávání a výběru. Identifikovaná kritéria by se v průběhu celého procesu již neměla měnit.

Při stanovování požadavků na člena týmu můžeme vhodně využít tzv. **klíčových kompetencí** *(Key Competencies)*, které můžeme chápat jako chování, které je nezbytné k dosažení požadovaných cílů týmu. Klíčové kompetence můžeme měřit.

V literatuře se můžeme setkat s celou řadou uspořádání klíčových kompetenci. Např. dle Parkinsona (2006) se tyto kompetence dělí na:

- **individuální kompetence** – charakteristické znaky osobnosti (flexibilita, rozhodnost, houževnatost, nezávislost, ochota riskovat, integrita osobnosti),
- **interpersonální kompetence** – jednání s druhými lidmi (komunikace, síla osobnosti, přesvědčivost, vědomí sebe i druhých, týmové nasazení, otevřenost),
- **analytické kompetence** – aspekty rozhodování (novátorství, analytické dovednosti, řešení matematických problémů, řešení problémů, praktické učení, vnímání detailů),

- **manažerské kompetence** – vedení druhých, vedoucí schopnosti, realizační potenciál, strategické plánování, korporační orientace, potenciál realizovat projekty, manažerské vedení),
- **motivační kompetence** – hybná sílu osobnosti (nezdolnost, energie, motivace, orientace, iniciativa, orientace na kvalitu).

Samozřejmě, že uvedený výčet není úplný, jedná se o předložení jen jakési představy, příkladů klíčových kompetencí. Bělohlávek (2008) rozděluje **kompetence**, tj. požadavky na odborné kvality, vlastnosti a postoje člena týmu, na:

- **základní (**jedná se o postoje, jsou spojeny s hodnotami organizace nebo týmu, např. se může jednat o komunikaci, týmovou práci, orientaci na výkon, spolehlivost, flexibilitu, orientaci na zákazníka apod.),
- **průřezové (**jedná se o znalosti a dovednosti, např. se může jednat o znalost cizího jazyka, práce s PC apod.),
- **specifické (**jedná se o odborné znalosti a dovednosti dané profese či oddělení, např. se může jednat o metody marketingového průzkumu, analytické postupy apod.).

Při stanovování požadavků na člena týmu si tedy musíme určit, které **kompetence** (zda budeme požadovat jen jednu stěžejní kompetenci nebo kompetencí více) a na jaké **úrovni** jsou pro dosažení cílů týmu nutné, eventuálně která týmová role v týmu chybí a dle toho pak uskutečňovat celý proces získávání a výběru tohoto nového člena.

Ad 2 Získání potenciálních členů týmu

Pokud máme ujasněny požadavky na nového jednotlivce v týmu, tedy to, jaké schopnosti a dovednosti, kompetence od něj budeme požadovat, můžeme přejít k dalšímu kroku celého procesu získávání a výběru, a to k **vyhledání** potenciálních nových členů týmu.

První možností je obsadit volné místo v týmu z **vnitřních zdrojů** organizace. Druhou variantou je využít **zdrojů externích** a to za použití celé řady metod:

- **uchazeči se nabízejí sami** – osobní nebo písemný kontakt ze strany potenciálního člena týmu,
- **prostřednictvím doporučení současného zaměstnance organizace -** nutností je informovanost současných zaměstnanců o potřebě získání nového člena týmu, současné zaměstnance můžeme za získání nového člena týmu stimulovat,

- **prostřednictvím doporučení známých –** je třeba si dávat pozor na věrohodnost a správnost takto získaných informací,
- **oslovení nám již známého jedince –** z pracovního ale i soukromého prostředí,
- **inzercí** - na internetu, v denním tisku, sdělovacích prostředcích, odborných časopisech, pomocí vývěsek, letáků,
- **spoluprací se vzdělávacími institucemi** – výhodné pro obě strany, obvykle se jedná o aktivitu dlouhodobějšího charakteru,
- **spoluprací s úřady práce** – problémem je poněkud omezený výběr z osob registrovaných na úřadech práce,
- **využíváním služeb „lovců hlav“** neboli **headhunterů** – firmy vyhledávající organizacím klíčové nebo nedostatkové zaměstnance „na míru“ podle předem zadaných požadavků (někdy se místo s pojmem *Headhunting* můžeme setkat s výrazem *Eexecutive Search*).

Každá z uvedených metod má své výhody a nevýhody, které je potřeba znát a brát v úvahu. Doporučuje se nespoléhat se pouze jednu metodu, ale využít kombinace několika metod. Zvyšuje se tím pravděpodobnost nalezení nového člena týmu.

Ad 3 Posouzení schopnosti a dovednosti potenciálních členů týmu

Metod, které se dají použít pro diagnostiku vhodnosti potenciálního kandidáta na člena týmu, existuje celá řada. Můžeme použít např.:

- **výběrový pohovor** – nejčastěji používaná metoda, musí být dobře připraven i veden (viz níže), slouží k posouzení osobnosti uchazeče, získání podrobnějších informací o něm a také k poskytnutí informací o organizaci a práci v týmu potenciálnímu novému členu týmu, používá se strukturovaný i nestrukturovaný rozhovor,
- **dotazníky** – často používaná metoda, každá organizace si většinou tvoří svůj vlastní dotazník „na míru“,
- **zkoumání životopisu** – dosti oblíbená metoda, většinou se používá v kombinaci s další metodou,
- **testy pracovní způsobilosti** – doplňková metoda, jedná se o testy různého zaměření i různé spolehlivosti a validity, patří sem např. testy schopností, znalostí a dovedností, testy inteligence, osobnostní testy,
- **řešení případových studií, simulace, hraní rolí** - jedná se o řešení případů z praxe, uchazeči obdrží popis reálné situace, navrhují řešení, individuální nebo skupinová metoda,

- **řešení pracovních situací** (pracovní vzorky) – uchazeči musí názorně prokázat, že zvládnou činnost, která je od nich očekávána,
- **zkoumání referencí –** z předchozích pracovišť, ze školy nebo od osob, které znají potenciálního člena týmu, hojně používané v zahraničí, doplňková metoda,
- **assessment centra –** jedna z nejspolehlivějších metod, uchazeči řeší individuální i skupinové úkoly, při tom jsou pozorováni hodnotiteli, většinou se tato metoda používá pro posuzování vyšších manažerských pozic, je časově i finančně náročná.

Doporučuje se používat více metod současně (minimálně tři). Buď mohou uchazeči absolvovat všechny kroky (metody), které jsme si pro posouzení zvolili (**tzv. komplexní posuzování** neboli **kompenzační postup**), nebo po každé metodě vyřadíme ty z uchazečů, kteří v tomto kroku nebyli úspěšní (**tzv. vyřazovací postup**). Stále častěji však organizace používají smíšený postup (**tzv. hybridní postup**), kdy část celého procesu má vyřazovací a část kompenzační postup.

Úspěšnost výběru závisí zejména na **validitě** *(Validity)* použitých metod, tj. na faktu, zda metoda skutečně zjišťuje to, co zjišťovat má. Pro každou profesi bude validní metodou něco jiného – pro obchodní zástupce to bude rozhovor, při kterém může prokázat své komunikační schopnosti, pro manažera řešení případové studie z firemní praxe, pro administrativní pracovnici test práce s osobním počítačem apod.

Ad 4 Výběr nového člena týmu, jeho orientace

Po ukončení celého procesu, všech metod posouzení schopností a dovedností potenciálních nových členů týmu vybereme **nejvhodnějšího** uchazeče. Následuje proces **orientace** nového člena týmu. Tato orientace se týká tří oblastí:

- **celé organizace –** nový člen týmu získává informace obecného charakteru společné pro všechny členy organizace,
- **týmu** – nový člen týmu získává specifické informace o týmu,
- **konkrétní pozice v týmu –** nový člen získává specifické informace o charakteru a obsahu práce na konkrétní pozici v týmu.

Doba trvání orientace nového člena týmu je velmi individuální, záleží na konkrétních podmínkách organizace, týmu i nového pracovníka. Obecně se má za to, že orientace nového člena týmu trvá tři až šest měsíců.

12.8 MOTIVACE TÝMU

Motivace *(Motivation)* jednotlivých členů týmu patří mezi základní témata, kterými se musí zabývat každý vedoucí týmu. Motivace je vysoce individuální a složitou záležitostí, není jednoduché odpovědět na otázku, jak nejlépe jednotlivé členy týmu motivovat.

V odborné literatuře se můžeme setkat s celou řadou motivačních teorií, různých přístupů, které se snaží zkoumat zákonitosti lidského chování a stanovit, co lidi motivuje k nadprůměrnému výkonu a co vede k výkonu podprůměrnému. K nejznámějším patří tyto **motivační teorie:**

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- teorie X a Z profesora Douglase McGregora,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb,
- Alderferova teorie motivace (ERG teorie),
- McClellandova teorie motivačních potřeb manažerů,
- Vroomova teorie exspektance adal.

Každá z těchto teorií předkládá své vlastní vysvětlení lidského chování, toho, čím jsou jednotlivci motivováni a jak toho využít při řízení jejich pracovního výkonu. Seznámení se s těmito teoriemi má jistě svůj význam, pomáhá nám pochopit problematiku motivace a následně uplatnit tyto poznatky v praxi motivace pracovního jednání.

Není však záměrem tohoto zabývat se podrobným popisem všech výše uvedených motivačních teorií, s jejich poznatky je možno seznámit se v řadě odborných publikací a učebnic zabývajících se touto problematikou.

Pár slov si řekneme jen o nejznámější a také o nejčastěji citované teorii, **Maslowově teorii hierarchie potřeb** *(Maslow Theory of Needs)*. Maslow se domnívá, že existuje pět úrovní potřeb, které se lidé snaží uspokojovat. Nejnižší z nich jsou základní **fyziologické potřeby**. Jakmile jsou tyto potřeby uspokojeny, následuje snaha zajistit si **pocit jistoty a bezpečí**. Dalšími úrovněmi potřeb jsou pak **sociální potřeby, potřeby uznání a úcty** a **seberealizace.** První čtyři úrovně jsou označovány za potřeby **deficitní**, zbývající jedna za potřeby **růstové**. Schematicky je hierarchická struktura potřeb podle Maslowa znázorněna v tabulce 12.4.

Tabulka 12.4 Maslowova hierarchická struktura potřeb

1.úroveň	**Potřeby fyziologické** ▪ teplo, kyslík, jídlo, pití, spánek, rozmnožování se	deficitní potřeby
2.úroveň	**Potřeby jistoty a bezpečí** ▪ vyhnout se nebezpečí, neznámým věcem či situacím, zajistit si či obnovit bezpečí a jistotu	
3.úroveň	**Potřeby sociální** ▪ sounáležitost s nějakou skupinou, být pozitivně přijímán, láska	
4.úroveň	**Potřeby uznání a úcty** ▪ ocenění a respektování druhými	
5.úroveň	**Potřeby seberealizace** ▪ vykonávání práce, kterou mám rád	růstové potřeby

Tuto strukturu můžeme chápat jako obecný, univerzálně platný model, jeho uplatňování v praxi je však nutno přizpůsobit specifickým podmínkám a předpokladům motivovaného jedince, stejně jako vnějším podmínkám sociálním, materiálním a kulturním.

Řada autorů, zabývajících se motivací, sice zpochybňuje hierarchickou povahu Maslowovy teorie, souhlasí ale s jeho názorem, že lidé pracují z různých příčin a že je potřeba tyto důvodu znát.

Jak by tedy vedoucí týmu mohl postupovat v případě **motivace týmu**? Samozřejmě by měl dobře vědět, čím a kdy je vhodné působit na jednotlivé členy týmu a kde a jak ovlivňovat tým jako celek a také těchto svých znalostí využít.

Co tedy jednotlivé členy týmu motivuje? Problematiku **pracovní motivace** je možno chápat z širšího, moderního pohledu. Pro členy týmu je jistě důležité:

- jakým způsobem jsou řízeni a jaká je kvalita jejich řízení **(inspirace a hodnoty)**,
- zda je jejich práce zajímavá a přináší jim uspokojení **(kvalita práce)**,
- jaké jsou jejich pracovní podmínky, zda jim umožňují efektivně dosahovat výsledků **(podporující prostředí)**,
- jaká je míra odměňování a současně postihování špatné výkonnosti **(odměňování)**,
- jak organizace umožňuje sladit soukromý život s pracovním vytížením **(osobní versus pracovní život)**,
- jak daná práce umožňuje další odborný růst člena týmu a realizaci jeho dlouhodobější kariéry **(možnosti budoucího růstu)**.

Schematicky je takovýto systém účinné motivace znázorněn v tabulce 12.5.

Tabulka 12.5 Systém účinné motivace dle společnosti HayGroup

Inspirace a hodnoty	▪ kvalita vedení ▪ hodnoty a chování organizace ▪ reputace organizace ▪ sdílení rizik ▪ ocenění ▪ komunikace	**Odměňování**	▪ konkurenceschopná mzda či plat ▪ benefity (zam. výhody) ▪ pobídky ▪ potenciál spoluvlastnictví ▪ uznání ▪ férovost oceňování
Kvalita práce	▪ vnímání hodnoty práce ▪ výzvy/zájem ▪ seberealizace ▪ volnost a samostatnost ▪ objem práce ▪ kvalita vztahů v práci	**Osobní versus pracovní život**	▪ podporující prostředí ▪ uznávání životního cyklu, potřeb/flexibilita ▪ jistota příjmu ▪ sociální prostředí
Podporující prostředí	▪ fyzické prostředí ▪ nástroje a vybavení ▪ trénink ▪ informace a procesy ▪ bezpečnost práce	**Možnosti budoucího růstu**	▪ vzdělávání a rozvoj za rámec dnešní práce ▪ možnosti rozvoje kariéry ▪ zvyšování výkonnosti a zpětná vazba

Dívat se na motivaci tímto pohledem je poměrně náročné, mnohem náročnější, než za nejdůležitější motivátor považovat pouze mzdu či plat. Samozřejmě to od vedoucího týmu vyžaduje, aby měl odpovídající schopnosti a dovednosti v této oblasti. Především na něm bude záležet, jaký pracovní výkon bude podávat tým, v jehož čele stojí. Jedním z nástrojů motivace členů týmu může být i využití **týmových rolí**, definovaných R M. Belbinem. Touto problematikou se budeme podrobněji zabývat v kapitole 13.

12.9 KOMUNIKACE V TÝMU

Jednou z podmínek efektivně fungujícího týmu jistě je kvalitní **komunikace** *(Communication)* a s tím souvisejících oblastí. Například sem můžeme zařadit umění si naslouchat, možnost bez obav vyjádřit svůj názor, existenci prostoru pro diskusi v týmu či slušné a věcné sdělování kritiky.

Komunikace představuje **nástroj**, jehož pomocí tým dosahuje společného cíle. Existuje celá řada podob komunikace - „z očí do očí“, psané materiály, porady, telefon, e-mail, intranet, videokonference atd. Nejběžnějším a nejužitečnějším způsobem komunikace v týmu jsou však **pracovní porady**.

Někdy se stává, že v týmech někdy neumíme, nechceme či spolu nedokážeme komunikovat. Nedokážeme se na ničem shodnout. Komunikace je přitom **základem spolupráce** uvnitř týmu. Komunikační schopnosti se v současné době stávají nezbytností

v podstatě ve všech profesích, nejen tam, kde bychom to právem očekávali. Komunikaci je potřeba se učit, její nedostatky nám mohou velmi komplikovat život.

Obecně komunikaci chápeme jako přenos informace od odesílatele směrem k příjemci. Celý přenos se skládá z řady prvků, kde na začátku je určitá **myšlenka** odesílatele. Ten tuto myšlenku **zakóduje** do jazyka, kterému příjemce rozumí. Zakódovaná myšlenka je **odeslána**, probíhá vlastní proces **přenosu** a to prostřednictvím různých médií – komunikačních kanálů. **Příjemce** zprávu přijme a **dekóduje** ji. Pokud je přijetí, dekódování zprávy a její pochopení bezproblémové, odesílatel poskytne příjemci **zpětnou vazbu**. V případě, že příjemce neporozumí sdělované informaci, říká se tomu **komunikační šum** neboli **bariéra** – je to porucha v komunikaci, která způsobuje sníženou srozumitelnost přenášených informací.

Oblast komunikace je velmi široká, patří sem např. problematika druhů komunikace (verbální a neverbální), forem komunikace (mluvená a písemná), problémů v komunikaci, komunikačního systému organizace, komunikace vedoucího a řada dalších. Z této široké škály témat se nyní v souvislosti s komunikací v týmu zaměříme jen na problematiku **efektivní komunikace.**

Aby komunikace byla co nejefektivnější, je vhodné podle Bedrnové a Nového (1998) řídit se následujícími pravidly:

- odesílatel musí vědět, co chce sdělit,
- ke kódování je důležité použít symbolů srozumitelných pro obě strany,
- komunikaci je potřeba důkladně připravit,
- je třeba dobře odhadnout míru potřeby informací u příjemce,
- nezbytná je shoda mezi tím, co se říká a jak se to říká,
- důležité jsou i emoce, pozitivní orientace účastníků komunikace.

Schopnost efektivně komunikovat a vyvarovat se tak šumů způsobených člověkem v sobě zahrnuje možnost použití několika **komunikačních technik**. Jedná se např. o techniku aktivního naslouchání, techniku vyjednávání, techniku kladení otázek a techniku sebeprezentace. Tyto techniky by si měl osvojit jak vedoucí týmu, tak jednotliví členové. Jejich použití samozřejmě není omezeno jen na profesní život, dají se použít, a také by to tak mělo být, i v rámci našeho soukromého života.

Technika aktivního naslouchání

Pod pojmem aktivní naslouchání si můžeme představit schopnost jednotlivce soustředit svou pozornost na všechny informace, které mu sděluje druhá osoba a toto sdělení, tyto informace a myšlenky pochopit. Dobrý posluchač by ale neměl být jen pasivním

příjemcem informací, měl by odesílateli průběžně dávat najevo, že ho poslouchá. Při aktivním naslouchání je třeba dávat najevo vstřícný postoj, zájem, poslouchat, co druhý říká, snažit se vcítit do jeho pocitů, poslouchat objektivně, tzn., dávat přednost logice před emocemi, nevyhýbat se pohledům z očí do očí, sledovat neverbální komunikaci, ničím se nerozptylovat, klást vyjasňující otázky a neskákat do řeči.

Technika vyjednávání

Vyjednávání je proces, kdy se dvě nebo více stran snaží najít řešení, které by bylo přijatelné pro všechny zúčastněné strany. Snahou je vytvořit podmínky, které potřebujeme ke splnění předem stanovených cílů. Při vyjednávání bychom podle Bedrnové a Nového (1998) měli umět účinně prezentovat své názory, aktivně naslouchat názorům ostatních, adekvátně interpretovat jednání a projevy partnerů v jednání, věcně analyzovat informace, tvořit variantní způsoby řešení a hledat a nalézat taková řešení, která by byla přijatelná pro všechny zúčastněné strany.

Technika kladení otázek

Vhodné otázky nám mohou pomoci získat potřebné, nové informace, současně pomocí nich můžeme ovlivňovat tempo a směr komunikace. Je možno použít několika typů otázek:

- **otevřenou otázku** – nedá se na ni odpovědět jednoznačně „ano“ nebo „ne“, klademe na začátku rozhovoru, aby se partner v klidu volně rozpovídal, když potřebujeme rozvinout nějaké téma, zpomaluje rozhovor, začíná slovy co, jak, kdy, kde, kolik, např. „Co si myslíte o tomto řešení?, „Jak se vám líbí můj návrh?“,
- **uzavřenou otázku** – použijeme, pokud chceme urychlit rozhovor, odpovídá se ne ni pouze „ano“ nebo „ne“, iniciativu v komunikaci přebírá tázající, např. „Shodneme se na tomto návrhu?“,
- **informační otázku** – obvykle je krátká, zjišťuje skutkovou podstatu věci, není vhodné pokládat více takovýchto otázek za sebou, partner by si mohl myslet, že se jedná o výslech, např. „Odnesl jste to tam?“,
- **sugestivní otázku –** ovlivňuje odpověď partnera, jeho stanovisko, ten většinou odpoví dle přání tazatele a ne dle svého vlastního názoru, používáme střídmě, např. „Jistě víte, že..?“, „Jistě se shodneme na tom, že..?“,
- **kontrolní otázku** – ověřuje pochopení toho, co nám partner chtěl sdělit, aby nedošlo k nedorozumění, jejím použitím dáváme najevo, že pozorně nasloucháme, např. „Mám tomu rozumět tak, že…?“, „Pokud tomu dobře rozumím, tak..?“,
- **protiotázku** – umožňuje čelit námitkám, partner musí sám přemýšlet, aby na ni odpověděl, s jejím použitím je potřeba zacházet velmi opatrně – může se stát, že partnera

uvedeme do trapné situace, kdy na otázku nebude znát odpověď, např. “Proč si myslíte, že je to zbytečné?“ (jako reakce na „Připadá mi to zbytečné“),

- **motivační otázku –** vyvolává důvěru u partnera, působí na jeho ego, např. „Jako zkušený ekonom určitě víš, že…“,
- **řečnickou otázku** - tázající si sám odpoví na otázku, používá se k probuzení zájmu u partnera, např. „Jistě vás zajímá, jaká pozitiva z toho pro vás plynou? Získáte například…“.

Přednost dáváme otevřeným otázkám, které dávají tázanému prostor k volnému vyjádření. Ptáme se i na jeho názor, mínění. Dáme mu čas na rozmyšlenou, odpověď nevyžadujeme ihned. Dobře si rozmyslíme, zda položíme i osobní otázky, abychom nejednali netaktně a neeticky. Neměli bychom klást otázky pro otázky, někdy je vhodnější mlčet.

Technika sebeprezentace

Technika sebeprezentace patří mezi nejsložitější dovednosti související s efektivní komunikací. K tomu, aby se z člověka stal dobrý řečník, obvykle vede dlouhá cesta. Se sebeprezentací souvisí celá řada věcí, např. jak si náš projev připravíme, jakou zvolíme jeho strukturu (úvod, vlastní obsah…), jak se dokážeme vyrovnat s nervozitou, jaký máme hlasový projev, tedy zda dokážeme ovládat svůj hlas, jaké techniky řeči využíváme, tedy jak užíváme jazyk, zda je naše vyjadřování pestré, zda jsou věty srozumitelné, zda používáme řečnické otázky apod.

Sebeprezentaci se můžeme, stejně jako aktivnímu naslouchání, vyjednávání a kladení otázek, naučit. V dnešní době existuje řada možností (účast ve specializovaných kurzech, samostudium apod.), jak si tuto dovednost osvojit.

12.10 BUDOVÁNÍ TÝMU

Někdy se v životě týmu mohou vyskytnout negativní situace – členové týmu spolu nevycházejí nebo týmy nepodávají požadovaný výkon. Pro řešení problémů v obou těchto oblastech můžeme vhodně použít **teambuilding.**

Co to je teambuilding? Pojem teambuildingu a týmu se poprvé objevuje v šedesátých letech 20. století, stává se základem managementu. Původně se teambuilding používal ke zlepšování mezilidských vztahů a sociální interakce mezi jednotlivci. Hlavní důraz byl kladen na vyváření vztahů, důvěru, harmonii a soudržnost týmu. Postupně se pozornost zaměřila i na oblast realizace výstupů, dosažení požadovaných cílů a splnění úkolů.

V současnosti se teambuilding používá pro řešení obou oblastí, jak týmy vykonávají svoji práci a jaké mají členové týmu mezi sebou vztahy, jak spolu dokážou vyjít. Teambuilding, **budováním týmu** se zabývá těmito **oblastmi**:

- rozvojem a zkvalitněním efektivní spolupráce v týmu,
- prohloubením sebepoznání i poznání členů týmu,
- vylepšením schopností týmu zvládat náročné situace,
- efektivnějším rozdělením týmových rolí,
- zlepšením komunikace v týmu,
- prohloubením vzájemné důvěry členů týmu,
- uměním řešit konflikty v týmu.

Teambuilding je přínosný nejen pro tým jako celek, určité hodnoty poskytuje i jednotlivým členům týmu. Jednotlivci poznávají a maximalizují své osobní přispění k dosažení předem stanovených týmových cílů, propojují své osobní cíle s cíli týmu, organizace a tím získávají lepší pocit sounáležitosti s týmem, organizací, mají pocit větší užitečnosti.

Použití teambuildingu musí vycházet z jasně identifikované **potřeby** řešení nějakého problému, z řešení určité krizové situace. Vyplyne-li z analýzy situace v týmu potřeba řešit identifikovaný problém či problémy formou teambuildingu, může organizace využít své **vlastní**, pro konkrétní účely vyvinuté teambuildingové programy, nebo služeb **institucí/ agentur** specializujících se na poskytování teambuildingových standardizovaných programů či programů přizpůsobeným konkrétním požadavkům zadavatele.

Teambuildingové programy mohou být dvou základních typů, a to mimo organizaci *(Outdoor Training),* nebo uvnitř organizaci *(Indoor Training).* Při teambuildingových aktivitách **mimo** organizaci se jedná o provádění v podstatě jakýchkoli aktivit, které se odehrávají venku. Tento typ teambuildingu je akční, zábavný, uskutečňuje se v atraktivním prostředí, v přírodě, přináší nevšední zážitky, je odpoután od pracovního prostředí. Outdoorové aktivity jsou pro své klady uvedené výše oblíbenější než aktivity indoorové. Jediným nedostatkem je fakt, že z důvodů klimatických podmínek je pořádání takovýchto aktivit náročnější. Outdoorových aktivit využívá řada organizací. Outdoorových aktivit existuje široká škála, od adrenalinových sportů (paragliding, canoying, rafting, lyžování a snowbording atd.) přes strategické hry až k zábavě a relaxaci. Při teambuildingových aktivitách **uvnitř** organizace se jedná o provádění aktivit budování týmu na pracovišti např. v konferenční místnosti, ve vzdělávacím centru, nebo i mimo pracoviště, ale „pod střechou“,

např. v hotelu, konferenčním středisku apod. Tento typ teambuildingu je méně fyzicky náročný, většinou není tak akční a atraktivní, protože neumožňuje provádění takových aktivit, jaké můžeme absolvovat ve volné přírodě. Používá se spolu se vzděláváním a tréninkem.

V životě týmu existují však i situace, které **není vhodné řešit teambuildingem,** ale prostřednictvím jiných činností. Podle Payneho (2007) se jedná o tyto případy:

- **členové týmu nemají schopnosti požadované pro jejich činnost** – řešením je prozkoumání schopností a určení, zda se tento nedostatek bude řešit spíše výcvikem než teambuildingem (nebo obojím),
- **tým nemá prostředky, které potřebuje** – řešením je spolupráce s vyšším vedením s cílem tyto prostředky zajistit,
- **týmová práce není oceňována nebo se neodráží v systému řízení výkonu** – řešením je oznámení tohoto problému personálnímu oddělení a dalším odpovědným osobám, ti by ho měli řešit,
- problémy **výkonu jednotlivce ovlivňují výkonnost týmu** – řeší se přímo s dotyčným,
- **tým má problémy nalákat a udržet si členy** – řešením je spolupráce s personálním oddělením a dalšími odpovědnými osobami, řešení je v jejich kompetenci,
- **členové týmu cítí, že uvízli na mrtvém bodě, pociťují nedostatek příležitostí pro kariérní růst a vývoj** – řešením je zavedení rozvojových systémů (pro rozvoj znalostí a schopností jednotlivců) na úrovni celé organizace,
- **vedoucímu týmu chybí odborná nebo praktická kvalifikace nebo požadované schopnosti** – řešením je školení či trénink,
- **existují nejasnosti ohledně pravomocí v týmu** – řešením je zavedení jasného rozdělení pravomocí, určení jejích hranic a limitů,
- **není možné, aby se teambuildingu účastnili všichni členové týmu** – řešením je svolat setkání manažerů a řídících pracovníků, ti pak týmům tlumočí závěry nebo se zaměřit jen na klíčové problémy a ty řešit v rámci pravidelných setkání (pokud je příčinou nemožnosti účasti všech nedostatek času),
- **tým má s teambuildingem špatnou zkušenost** – řešením je teambuilding uskutečnit až v době, kdy se situace zlepší a zatím řešit problémy na běžných setkáních týmu.

Takže ano, teambuilding použít, ale jen v odůvodněných situacích, ne tam, kde to vhodné není.

12.11 TÝMOVÁ PRÁCE

Základem týmu, jemuž jsme se podrobně věnovali v předcházejících kapitolách, je **týmová práce** *(Team Work).*

Základem týmové práce jsou dobré vztahy na pracovišti, důvěra, otevřenost, vzájemný respekt, čestnost, určitá stálost reakcí, tedy tzv. "klima dobré spolupráce". Zejména **důvěra** má velký vliv na spokojenost členů týmu. Jistě budete všichni souhlasit s tím, že potřebná důvěra je velmi choulostivá záležitost a pokud je porušena, je velmi těžké ji opět obnovit. Vzájemná důvěra je podmínkou plného se soustředění na dosažení stanoveného cíle. Chybí-li důvěra, snižuje se výkon týmu, jednotlivci se orientují spíše na osobní problémy, než na splnění zadaného úkolu. Pokud si členové týmu důvěřují, není mezi nimi konflikt, nevraživost, podezírání, mohou se plně věnovat své práci, nic je nerozptyluje. Důležité pro udržení důvěry je včas o všech problémech, nedorozuměních, odlišnostech, nespokojenosti apod. **komunikovat**.

Podstatou týmové práce je tvořivé propojování úsilí, potenciálu jednotlivých členů týmu při dosahování předem stanoveného, společného cíle. Dochází přitom ke vzájemné inspiraci jednotlivců a tím růstu výkonu celého týmu nad mez danou prostým součtem výkonu jednotlivých členů týmů. Protože jsou lidé v týmu spojeni určitými vazbami, dochází k doplňování předností a nedostatků jednotlivců, nápady jedněch podněcují myšlenky ostatních, čímž je vytvořena nová kvalita. Tomu se říká **synergický efekt, synergie** *(Synergy).* Ten je dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by dosáhl sehraný tým (VT) a výsledkem, kterého by bylo dosaženo souhrnem výsledků práce jednotlivců (SVJ). Tuto skutečnost si můžeme vyjádřit rovnicí: SE = VT – SVJ. Matematicky to lze popsat pomocí rovnice: **1 + 1 + 1 +1 = 7**. V čem je příčina této synergie? Důvodů je několik:

- **Tým víc ví - neboli „víc hlav, víc rozumu".** Při práci v týmu dochází ke spojení znalostí a zkušeností jednotlivých členů z různých oblastí, což umožňuje komplexní přístup k řešení i složitějších úkolů.
- **Tým podněcuje.** Při práci v týmu dochází k vzájemné inspiraci jednotlivých členů týmu. Tvůrčí přístup k řešení úkolů určitých jednotlivců může mít vliv na nacházení dalších řešení ostatními členy týmu. Pokud se například dostane řešení do „mrtvého bodu", je větší pravděpodobnost, že některý z členů přijde s novým přístupem, práce týmu může pokračovat.
- **Tým spojuje.** Při práci v týmu dochází k propojení všech potřebných, různých přístupů k práci, k využití silných stránek všech týmových rolí. Pokud některá týmová role chybí, ovlivňuje to výstup týmu.

- **Tým povzbuzuje.** Při práci v týmu dochází k vzájemnému povzbuzování jednotlivých členů k podání co nejlepšího výkonu, k povzbuzování snahy nezaostávat za ostatními, pracovat na sobě, získat ocenění, uznání za svou práci.
- **Tým zvyšuje.** Oproti výstupům práce jednotlivce je na výsledky práce týmu pohlíženo ochotněji a důvěryhodněji.

Za určitých okolností však mohou být výsledky práce týmu na nižší úrovni, horší, než by tomu bylo v případě souhrnu úsilí jednotlivců. Tomu se říká **negativní synergický efekt**. Ten je dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by bylo dosaženo souhrnem výsledků práce jednotlivců (SVJ) a výsledkem, kterého by dosáhl tým (VT). Neboli, výkon týmu je roven souhrnu výkonu jednotlivců sníženého o negativní synergický efekt, který vznikl v důsledku práce týmu. Tuto skutečnost si můžeme vyjádřit rovnicí: NSE = SVJ – VT neboli (VT = SVJ – NSE). Matematicky to lze popsat pomocí rovnice: **1 + 1 + 1 +1 = 1.**

V čem je příčina této negativní synergie? Neboli, jaké faktory omezují efektivitu týmu? Dle Bělohlávka (2008) se může jednat o špatné mezilidské vztahy, různost cílů členů týmu, snahu o sebeprosazení, neschopnost posadit dobrý názor, špatnou komunikaci, zdlouhavé rozhodování či skupinová lenost.

Není však jednouché říci, která příčina či kombinace více z nich vede k **neefektivitě týmu**. Je proto vhodné provést analýzu situace a stavu týmu, na základě nichž se pak budeme snažit rozhodnout, jak tuto pro nás negativní situaci řešit.

12.12 PROCES TÝMOVÉ PRÁCE

Týmovou práci můžeme chápat jako **proces**, jako sled těchto po sobě jdoucích fází:

- stanovení cíle/cílů týmu,
- vytvoření týmu,
- tvorba základní podoby řešení úkolu včetně stanovení pravidel práce v týmu,
- vlastní proces řešení úkolu,
- ukončení a zhodnocení práce týmu a prezentace dosažených výsledků,
- zpětná vazba.

Stanovení cíle/cílů týmu

Cíl týmu musí být dobře stanoven (SMART), dobře vysvětlen, měl by být v souladu s cíli celé organizace. Jednotliví členové by se se stanoveným cílem měli ztotožnit, cíl by měl

odpovídat jejich zájmům a potřebám. Důležitou roli v této fázi hraje vedoucí týmu, který by měl jednotlivým členům objasnit otázky, které se stanovením cíle souvisí. Je třeba odpovědět na otázky týkající se smyslu práce týmu, motivů týmové práce, úrovně přispění jednotlivých členů týmu ke splnění úkolu, odpovědnosti za splnění cíle, měřitelnosti cílů apod.

Současně se stanovením cíle/cílů týmu je potřeba vybudovat i **systém controllingu cílů.** Jedná se o písemné zaznamenání cílů, vytvoření informačního systému, který srovnává plán se skutečností, analýzu příčin odchylek od plánovaného stavu, určení postupů a způsobů korekce vzniklých odchylek a určení způsobu pravidelného informování jednotlivých členů týmu o dosažených výsledcích. Tento systematický controlling je kombinací kontroly, tedy pohledu zpět na vykonanou práci a řízení směrem do budoucnosti. Pohled vpřed reaguje na změny, které nejenže nastávají, ale s velkou pravděpodobností i nastanou. Provádí dohled nad tím, jak se proces řešení přibližuje k cíli. Dochází tím k zvyšování motivace týmu k další práci, k růstu soudržnosti týmu.

Vytvoření týmu

Do týmu je potřeba vybrat takové jednotlivé členy, kteří nejen odpovídají svými osobnostními charakteristikami a odbornými kvalitami požadavkům pro splnění předem stanoveného cíle, ale také aby byli ochotni kvalitně a zodpovědně vykonávat týmovou práci, aby uznávali její smysl a přínosy. Podrobně jsme se této problematice věnovali v kapitole zabývající se sestavením týmu.

Tvorba základní podoby řešení úkolu a stanovení pravidel práce v týmu

V této fázi by mělo dojít k jasné identifikaci členů týmu se stanoveným cílem a k tvorbě základní podoby řešení úkolů. Mělo by dojít k vzájemnému seznámení členů týmu, k jejich „uvedení do týmové práce“ a souvisejícím aktivitám. Také by měla být jasně a přesně stanovena pravidla práce týmu. Pravidla nemusí mít psanou podobu, nemusí ani být neměnná, měla by pružně reagovat na nečekané změny, podněty či potřeby. Této problematice se budeme věnovat v kapitole o pravidlech týmové práce.

Vlastní proces řešení úkolu

Jedná se o popis jednotlivých dílčích činností, které je potřeba vykonat, určení termínů splnění jednotlivých aktivit i celého úkolu, volby kritérií měření úspěšnosti řešení, vymezení technik týmového řešení problémů, které budou použity (těm se budeme věnovat v kapitole zabývající se technikami týmové práce), určení pravomoci a odpovědnosti apod.

Na tomto místě je vhodné věnovat se **podobě problému**, který má být řešen. V organizacích každodenně vzniká celá řada problémů, situací, které musí někdo řešit. Někdy je možné, aby úkol řešil jednotlivec svým okamžitým rozhodnutím, jindy se jedná o takový

úkol, který lze vyřešit pouze týmovou prací. Využít týmové řešení úkolů má svůj smysl zejména tam, kde se jedná o tak složitý, komplexní úkol, že si jeho řešení vyžaduje součinnost více členů organizace, je potřeba spojit znalosti a dovednosti více profesí, kde se jedná o úkol, který sice může jednotlivec splnit sám, není ale již další čas k dispozici či kde se jedná o úkol, který vyžaduje několik rozdílných operací, které je nutno provést současně či navzájem kooperovat. Je tedy velmi důležité rozpoznat problémy, úkoly, které je vhodné řešit týmovou prací a skutečně jen v těchto případech přistupovat k řešení týmově. Nemá smysl zbytečně plýtvat zdroji na řešení úkolů, které by zvládl jednotlivec.

Ukončení a zhodnocení práce týmu, prezentace dosažených výsledků

Jedná se o ukončení týmové práce a konstatování faktu, zda a jakým způsobem tým dosáhl plánovaných cílů. Efektivní tým uznává společné autorství výsledků, takto také přistupuje k jejich prezentaci.

Zpětná vazba

Zpětná vazba slouží k reflexi týmu, vede k poučení, ať pozitivnímu či negativnímu, z právě dokončeného procesu týmové práce. Při zpětné vazbě se tým zabývá těmito aktivitami: diskutuje o vlastním procesu týmové práce, hodnotí používané techniky týmového řešení problému, posuzuje pravidla týmové práce, eventuálně navrhuje jejich změny, reviduje možnosti týmu, jejich využití, posuzuje mezilidské vztahy a jejich vliv na týmovou práci, hodnotí schopnost týmu řešit konflikty, diskutuje o chování jednotlivých členů týmu, vzájemném působení chování mezi jednotlivými členy, o vlivu tohoto chování na proces týmové práce, otevřeně diskutuje o chybách celé skupiny i jednotlivých členů, uvažuje tedy nad tím, co se při společné týmové práci osvědčilo, co nikoliv, co zlepšit, změnit apod.

Na celou zpětnou vazbu bychom měli nahlížet jako na nástroj dalšího **rozvoje týmu**. Efektivní týmy jsou takové, které při práci přemýšlejí, co dělají, proč to dělají, proč to tak dělají a dopředu promýšlejí, jak by to v budoucnu mohli dělat lépe. Tým by měl být **týmem učícím se,** měl by neustále zlepšovat svou schopnost dosahovat výsledů, které si stanovil, učit se z vlastního současného chování pro budoucnost.

12.13 VÝVOJOVÉ FÁZE TÝMOVÉ PRÁCE

Úspěšný tým nevzniká momentem svého založení. Jeho vývoj prochází určitou posloupností vývojových fází. Platí, že každý úspěšný tým těmito stádii musí projít (svým

vlastním tempem, s menšími či většími problémy), neplatí však, že by každý musel dosáhnout stádia efektivního fungování.

Vývoj, kterým týmy procházejí, je různý a záleží na mnoha skutečnostech. Týmy vznikají, mění se, rostou, po čase mohou zaniknout. Některé z týmů se vyvíjejí cyklicky, jiné ve svém životě procházejí nárazovými změnami s těžko předvídatelnými posuny v chování.

K efektivní týmové práci vede dlouhá cesta. Existuje nejasné rozdělení moci, úsilí o sebeprosazení jednotlivých členů týmu i hledání podoby vzájemných mezilidských vztahů v týmu, nejasnosti týkající se úkolu. To vše vede ke konfliktům a rozporům, které následně omezují výkonnost týmu a negativně ovlivňují práci týmu.

Tým se musí nejdříve zformovat, poté najít cestu společné týmové práce, jejímž smyslem je požadovaný výkon. Je proto dobré znát princip a smysl jednotlivých etap, genezi týmu směrem k očekávanému výkonu.

Dle Baye (2000) probíhá proces vývoje týmové práce vždy současně ve **dvou rovinách**, a to v **rovině věcné**, kdy se jedná o všechny aspekty týkající se věcného zvládnutí řešeného úkolu včetně sebeorganizace týmu**, a v rovině interakce**, která v sobě zahrnuje všechny rysy mezilidských vztahů v týmu, jako např. pořadí hodnot, uplatňování vlivu, žádané a nežádoucí způsoby chování, nacházení vlastní role v týmu apod.

Zákonitosti vývoje týmové práce popisuje **teorie tzv. skupinové dynamiky**, která charakterizuje tyto **čtyři základní vývojové fáze**:

1. **Formování** *(Forming).* V této fázi se vybírají jednotliví členové týmu, poprvé se setkávají, poznávají se navzájem, vzájemně se testují, členové týmu jsou nejistí, mají obavy o své postavení a roli v týmu, týmové role zatím nejsou pevně dané, zkouší se, jaké chování je v dané situaci přijatelné, lidé se ukazují v tom nejlepším světle, což nemusí vypovídat pravdu o tom, jaký jednotlivec skutečně je, členové týmu jsou nepřirozeně ohleduplní, snaží se působit pozitivně a být přijati, vznikají sympatie a antipatie k jednotlivým členům týmu, existuje zde snaha zahlazovat případné konflikty, atmosféra není otevřená a volná, většinou ještě nedochází k otevřené výměně myšlenek, členové týmu se orientují podle chování vedoucího týmu, dodává jim to jistotu v osobním chování, objevují se vůdcové, definuje a ujasňuje se cíl týmové práce, slaďují se individuální styly práce, definují se zdroje potřebné pro dosažení stanoveného cíle, v závěru fáze mohou vznikat podskupiny a kliky, které soupeří o neformální autoritu v rámci celého týmu.
2. **Bouření** *(Storming).* Jedná se o období konfliktů, názorových rozdílů, přicházejí drobné vzpoury, stížnosti a výhrady, občas vzniká i otevřený projev odporu, formuje se struktura týmu, existují menší skupinky v týmu, které se snaží získat kontrolu nad týmem,

formuje se rozložení autority a moci v týmu, vznikají konflikty spojené s přijímáním budoucí pravomoci a odpovědnosti, konfrontují se názory, postoje, metody práce v týmu, členové týmu poznávají přípustné a nepřípustné chování, vzniká systém odměn a trestů, definují se společné procesy vedoucí ke splnění cíle, dochází k vytvoření struktury týmových rolí.

3. **Normování** *(Norming).* V této fázi se začínají vytvářet vlastní normy a vnitřní pravidla fungování týmu, ujasňuje se styl práce, přichází jisté uvolnění, úleva, odbourávají se konflikty, podporuje se otevřené sdílení názorů a postojů, jednotlivci jsou tolerantnější a otevřenější, chápou svůj význam navzájem, podskupinky mizí, z týmu se znovu stává jeden celek, tým prožívá vědomí identity a soudržnosti, vzniká prostředí pro otevřenější zpětnou vazbu, členové týmu přijímají jednotlivé role v týmu a odpovědnost za ně, stejně jako nepsaná pravidla týmové práce, tým začíná být aktivnější, otázky se řeší formou rychlé, věcné diskuse, o odlišných názorech a tématech, která by mohla vést ke konfliktu, se v týmu otevřeně nehovoří, tým se vyhýbá konfliktům, což je však z dlouhodobého hlediska neproduktivní.

4. **Růst výkonnosti** *(Performing).* V této fázi vládne harmonie, týmová práce přináší jejím účastníkům radost, spokojenost, zvýšené sebevědomí, většina týmové energie plyne na řešení úkolu, tým dokáže být i zdravě kritický, interpersonální problémy jsou vyřešeny, jednotlivci si osvojují pružné a funkční role, tým funguje efektivně, případné konflikty vnímá jako příležitost k rozvoji, je dosaženo rovnováhy mezi zaměřením na cíl, procesy i individuální potřeby členů týmu, vzniká vnitřní neformální struktura mezilidských vztahů, komunikace probíhá i ne neformální, osobní úrovni, členové týmu pracují v menších nezávislých podskupinách, v týmu panuje vzájemná důvěra a otevřenost, velká soudržnost, úkoly se řeší konstruktivně, aplikují se metody týmového řešení problémů, týmová práce uspokojuje profesní i osobní potřeby jednotlivých členů, na pravidelných pracovních poradách dochází k získávání zpětné vazby.

Po fázi integrace a růstu se někdy může objevit i **fáze opojení** nad úspěchy týmu nebo naopak **fáze zklamání**, což může vést k likvidaci týmu.

Model charakterizující vývoj týmové práce pomocí čtyř fází -**formování, „bouření“, normování a růstu výkonnosti** - je považován za velmi užitečný. Poukazuje na to, jakými typickými znaky se jednotlivé fáze, kterými každý tým nevyhnutelně ve svém životě musí projít, vyznačují a umožňuje nám tak se ve vývoji týmové práce orientovat.

Jednotlivé fáze vývoje týmové práce si nyní popišme jiným způsobem, dle Baye (2000) schematicky pomocí tabulky 12.6.

Tabulka 12.6 Vývojové fáze týmové práce (Bay, 2000, s. 93)

Fáze	Věcná rovina (úkol týmu)	Interakční rovina (mezilidské vztahy)
formování ***(Forming)***	▪ vyjasnit očekávání (K čemu? Pro koho? Co?) ▪ sbírat informace ▪ vyjasnit cíle a porozumět jim ▪ definovat dílčí cíle ▪ vytvořit strukturu ▪ vyvíjet metody k plnění úkolu	▪ nalézt svouvlastní roli ▪ vzájemně se „očichat“ a „oťukat“ ▪ uzavřenost v projevování citů ▪ jaké chování je akceptováno? ▪ závislost na vedoucím týmu, normách, standardech
bouření ***(Storming)***	▪ diskuse stylem buď- anebo ▪ rozpor mezi úkolem a osobní orientací ▪ odpor k úkolům, metodám/způsobům chování ▪ odmítání kontroly ▪ definování rolí při plnění úkolů a základní konsenzus	▪ individualita za každou cenu ▪ bránění pozic ▪ polarizace a tvoření klik ▪ boj o moc a statut ▪ konflikty o otázky stylu
normování ***(Norming)***	▪ otevřená výměna informací, idejí, názorů ▪ pravidla hry pro práci ▪ hledání řešení problémů ▪ spolupráce všech ▪ vytváření standardů k plnění úkolů	▪ ocenění a akceptování se navzájem ▪ uvolnění a dobrý pocit z úspěchu ▪ pravý pocit sounáležitosti ▪ vyhýbání se konfliktům ▪ vyvíjí se týmový žargon
růst výkonnosti ***(Performing)***	▪ aktivita zcela ve službách týmového úkolu ▪ vysoký stupeň sebeřízení ▪ kreativní ideje ▪ kontinuální proces zlepšování ▪ vysoké nároky na kvalitu práce	▪ vysoká týmová soudržnost ▪ otevřená zpětná vazba o stavu vývoje týmové práce ▪ standard chování vyjasněny ▪ vysoká identifikace s týmem

V závislosti na vývojové fázi týmové práce dochází i k vývoji **role vedoucího týmu.** V počáteční fázi můžeme pozorovat závislost týmu na svém vedoucím. Poté tým demonstruje potřebu nezávislosti na vedoucím, nastává situace, kdy se tým vůči svému vedoucímu dostává až do opozice. Třetí fáze přináší akceptování role vedoucího týmu, mezi jednotlivými členy týmu a vedoucím se vytváří vztahy zdravé vzájemné závislosti. V poslední fázi se vedoucí stává partnerem týmu, vzájemná komunikace v rámci týmu je otevřená a přátelská.

Přehledně jsou jednotlivé aktivity, které vykonává vedoucí týmu v závislosti na vývojové fázi týmové práce, uvedeny podle Kovácse (2003) v tabulce 12.7.

Tabulka 12.7 Role vedoucího týmu ve jednotlivých vývojových fázích týmové práce (Kovács, 2003, s. 112)

Fáze	Role vedoucíhotýmu
formování ***(Forming)***	▪ informovattým o cíli, co má dělat, proč to má dělat ▪ naslouchat, vysvětlovat, motivovat ▪ vytvářet rámcové podmínky pro rozjezd práce týmu ▪ nastolit realistická očekávání ▪ objasnit pravidla hry přis polupráci ▪ vybrat správné členy týmu
bouření ***(Storming)***	▪ slaďovat organizační a individuální cíle ▪ ovlivňovat emoční labilitu ▪ řešit konflikty, názorové rozdíly uvnitř týmu ▪ vyjasňovat požadavky na výkon a role ▪ usměrňovat chování v týmu ▪ překonávat bariéry týmové práce ▪ energetizovat
normování ***(Norming)***	▪ řídit procesy v týmu jako moderátor a kouč ▪ podporovat a rozvíjet členy týmu ▪ podporovat tým při řešení problémů ▪ koordinovat činnosti v týmu s ostatními ▪ rozvíjet procesní myšlení ▪ sledovat čas, kvalitu, náklady
růst výkonnosti ***(Performing)***	▪ připravit podmínky pro růst autonomie týmu ▪ delegovat organizaci, řízení, rozhodování a kontrolu na tým ▪ rozvíjet tým ke špičkovému výkonu

12.14 TECHNIKY TÝMOVÉ PRÁCE

Tým se při své společné práci setkává s celou řadou úkolů, které musí řešit. U některých problémů není obtížné zvolit postup, u jiných je situace komplikovanější, není jednoduché rozhodnout o tom, jakou metodu týmové práce pro řešení využijeme.

Technik týmové práce existuje celá řada. Pokud se na řešení problému účastní tým jako souhrn několika jednotlivců, můžeme očekávat, že dojde k vygenerování mnohem většího počtu originálních nápadů a myšlenek, než by to dokázal jednotlivec, a že pravděpodobně v této skupině různých přístupů nalezneme vhodné, optimální řešení.

Pokud tým neovládá techniky týmového řešení problémů, může se stát, že si neví rady se zadaným problémem hned v úvodní fázi své společné práce. Často je tato situace způsobena tím, že vedoucí týmu nedokáže členům týmu jasně, přesně a srozumitelně sdělit, jaký problém je třeba řešit, co je cílem týmové práce. Je tedy potřeba přesně popsat výchozí situaci, definovat cílový stav, kterého chceme dosáhnout a přesně popsat rozdíl mezi stavem současným a požadovaným.

Pro dosažení požadovaného cíle, vyřešení současného problému, je pak třeba zvolit vhodnou techniku týmové práce. Mezi **techniky,** které může tým použít**,** patří například myšlenkové mapy, Occamova břitva, Ishikawův diagram, tzv.“rybí kost“, SWOT analýza, synektika, brainstorming, brainwriting, Delfi metoda, morfologická mřížka, vícekriteriální rozhodování, analýza silového pole, metoda ABC, metoda kritické cesty.

Samozřejmě, že se nejedná o vyčerpávající výčet a podrobný popis všech technik týmové spolupráce, ale jen o stručnou charakteristiku nejčastěji používaných.

ZÁVĚR

Tým je skupina spolupracujících lidí, kteří mají společné poslání, časově omezené cíle, při dosahování těchto cílů využívají své doplňující se odborné dovednosti a schopnosti a za své konání přijímají společnou zodpovědnost. Od pracovní skupiny se liší tím, že zatímco soudržnost v pracovní skupině je nízká, její členové komunikují účelově a problémům se raději vyhýbají, tým vykazuje vysokou kohezi, jeho členové komunikují specificky a snaží se vždy najít nejlepší řešení. Pracovní skupiny chápou dosahování cílů pouze jako plnění svých povinností, tým se při plnění svých předem stanovených cílů snaží minimalizovat náklady a maximalizovat užitek. Zatímco vztahy v pracovní skupině mají podobu formálních, zaměstnaneckých vztahů a standardy práce jsou dány organizačními normami, předpisy či popisy pracovních míst, v týmu se můžeme setkat s neformálními vztahy a tým funguje na základě vlastních pravidel týmové spolupráce. V čele pracovní skupiny stojí funkční manažer, v čele týmu jeho vedoucí. Co se týče jednotlivých typů týmů, jejich klasifikace je založena na dvou charakteristikách – na době fungování týmu, kdy hovoříme o časově omezeném nebo dlouhodobém fungování týmu a na organizační identitě, kdy tým buď je součástí organizace, nebo existuje mimo organizaci. K hlavním přínosům týmu patří fakt, že lidé společně odvedou lepší práci, vymyslí více řešení, neboli „víc hlav, víc rozumu“ – při práci v týmu dochází ke spojení znalostí jednotlivých členů týmu, k jejich vzájemné inspiraci a sdílení zkušeností. Pro efektivní tým platí, že atmosféra v něm je neformální, probíhá zde řada diskusí, každý člen se může iniciativně projevit a cíl týmu je dobře stanoven (je tzv. SMART), týmem pochopen a akceptován. Členové týmu si navzájem naslouchají, společně hledají řešení, komunikace v týmu je na velmi dobré úrovni. Kritika je přijímána, je však upřímná a zdvořilá. Členové týmu mohou volně vyjádřit své názory a pocity k problémům a společným týmovým postupům. V čele týmu by měl stát takový vedoucí týmu, který

odpovídá svými kompetencemi, měl by dokázat sladit týmovou orientaci na výkon s dobrými pracovními vztahy. Měl by si dokázat do týmu vybrat takové jednotlivce, kteří odpovídají požadovaným nárokům, podle svých silných a slabých stránek hrají vhodné týmové role. Úkolem vedoucího je členy týmu nejen motivovat, ale i umožňovat jim jejich další rozvoj. Pokud se v týmu vyskytne potřeba vyřešit problémy s jeho výkonností či problémy ve vztazích mezi jednotlivci v týmu, je potřeba se věnovat budování týmu, teambuildingu.

Podstatou týmové práce je tvořivé propojování úsilí, potenciálu jednotlivých členů týmu při dosahování předem stanoveného, společného cíle. Dochází přitom ke vzájemné inspiraci jednotlivců a tím růstu výkonu celého týmu. Protože jsou lidé v týmu spojeni určitými vazbami, dochází k doplňování předností a nedostatků jednotlivců, nápady jedněch podněcují myšlenky ostatních, čímž je vytvořena nová, vyšší kvalita. Tomu se říká synergický efekt. V důsledku určitých příčin však může dojít i k tomu, že výstup týmové práce je na nižší, horší úrovni, než by tomu bylo v případě souhrnu výkonu jednotlivců. Tomu se říká negativní synergický efekt. Základem týmové práce jsou dobré mezilidské vztahy v týmu, důvěra, otevřenost, vzájemný respekt, čestnost a určitá stálost reakcí, tedy atmosféra dobré týmové spolupráce. Velmi důležitá je zejména důvěra, její existence je podmínkou úspěšného dosažení předem stanovených cílů týmu. Týmovou práci můžeme chápat jako proces po sobě jdoucích kroků – stanovení cíle, vytvoření týmu, tvorby základní podoby řešení úkolu, stanovení pravidel v týmu, vlastního procesu řešení úkolu, ukončení a zhodnocení práce týmu a prezentaci dosažených výsledků a také provedení zpětné vazby. Každý tým, proces týmové práce, prochází ve svém životě několika vývojovými fázemi. Zákonitosti vývoje týmové práce nám popisuj teorie skupinové dynamiky, která charakterizuje tyto čtyři vývojové fáze – formování, „bouření“, normování a růst výkonnosti. Každá fáze má své specifické znaky, každou fází musí vývoj týmu projít. Aby tým mohl splnit svůj úkol, dosáhnout předem stanoveného cíle, vyřešit problém, využívá k tomu celou řadu technik týmové práce, technik týmového řešení problémů. K nejčastěji používaným či nejznámějším technikám můžeme řadit např. myšlenkové mapy, Ishikawův diagram, SWOT analýzu, brainstorming, brainwriting, Delfi metodu, metodu kritické cesty atd.

Pro efektivní použití technik týmové práce je potřeba připravit určité **podmínky**. V prvé řadě by měl tým mít k dispozici vhodný prostor, kde by nebyl ničím rušen a bylo mu tak umožněno plně se soustředit na řešení problému. Dále by měl mít k dispozici, v závislosti na použité technice, i vhodné pomůcky.

S využitím technik týmové práce, kromě výše uvedených „materiálních“ podmínek, souvisí i určitá úroveň mezilidských vztahů mezi jednotlivými členy týmu, úroveň etického chování při společné práci.

OTÁZKY A ÚKOLY

1) Charakterizujte tým a uveďte odlišnosti týmu od pracovní skupiny.
2) Proč tým a týmovou práci považujeme za jeden z progresivních nástrojů současné praxe?
3) Jaká existují pravidla týmu?
4) Jak lze charakterizovat dobře formulovaný týmový cíl?
5) Čím je potřeba se zabývat při sestavování týmu?
6) Jak lze motivovat členy týmu?
7) Co je to budování týmu a kdy je vhodné ho použít?
8) Popište podstatu týmové práce?
9) V jakých jednotlivých fázích probíhá vývoj týmu?
10) Uveďte techniky týmové práce.

Případová studie

Pracovnice Oddělení lidských zdrojů nejmenované špičkové firmy oslovila profesionálního mediátora s následujícím problémem: Již delší dobu se v týmu marketingu nedaří zvládnout situaci mezi vedoucím a členy týmu. V týmu je napětí, vedoucí má pocit, že ztrácí u některých členů podporu a autoritu, vznikají pomluvy, nefunguje komunikace mezi členy týmu a vedoucím, což velmi narušuje a ohrožuje výsledky práce a v konečném důsledku celkové ohodnocení týmu. Vedoucí je členem vedení firmy, manažerka lidských zdrojů za ním stojí a je přesvědčená o jeho kvalitách. Po vnitřních rozhovorech se oba nakonec rozhodli oslovit profesionálního mediátora. Mediátor po rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů, vedoucím a klíčovými nespokojenými členy týmu navrhl strategii dalších kroků řešení konfliktní situace. S vedoucím se shodli na klíčových zájmech – obnovení komunikace v týmu, vzájemné zpětné vazbě a budování důvěry členů týmu k vedoucímu.

Tým se sešel následující týden v neutrálním příjemném prostředí v salónku hotelu na tříhodinový workshop s následně naplánovanou večeří. Z počátku byli členové ve velkém napětí, nastaveni na odpor, bez chuti komunikovat. Mediátor v prvním bloku pomohl

účastníkům (včetně vedoucího, který byl v tu chvíli členem týmu), definovat silné a slabé stránky práce týmu. Ve druhém, klíčovém bloku, každý ze členů, včetně vedoucího, každému členovi týmu postupně velmi otevřeně (pod taktovkou mediátora) definoval své zájmy a potřeby a konkrétně ocenil práci každého ze svých kolegů, včetně vedoucího (např…..„Ty podklady vždycky uděláš skvěle, mohu se na tebe spolehnout.“ či „Potřebuji od tebe, pokud ti něco není jasné, či ti něco nevyhovuje, abys přišla a řekla to a nečekala, že si všimnu.“ nebo „A potřebuji, abys tak hlasitě netelefonovala se zákazníky, skutečně mě to ruší při práci“ apod.).

Mediátor psal jednotlivé zpětné vazby na flipchart a každý ze členů týmu i vedoucí si pak odnesl reálnou zpětnou vazbu domů. Podařilo se obnovit komunikaci a důvěru směrem k vedoucímu i mezi jednotlivými členy týmu. Pomohlo tomu to, že každý veřejně definoval své zájmy a podařilo se je oddělit a udržet od osobních útoků a hodnocení. Vedoucí týmu situaci unesl velmi dobře, otevřeně se zapojoval do zpětných vazeb a hledání, co dělat jinak. Celkovému uvolnění atmosféry a napětí pomohla i následná večeře. Ze závěrů dohody v týmu vznikla pravidla komunikace v týmu a v dalším týdnu následné individuální rozhovory vedoucího se členy týmu, ve kterých si nastavili další kroky spolupráce. Po měsíci poskytla manažerka lidských zdrojů zpětnou vazbu mediátorovi, že se konflikt v týmu podařilo vyřešit.

Otázky k zamyšlení

- Jaké výhody a nevýhody má využití mediátora v takových, jaká byla popsána výše?
- Jak byste Vy osobně řešil takovouto problematickou situaci?

LITERATURA

BAY, R. H. (2000): *Účinné vedení týmů.* Praha: Grada.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (1998): *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press.

BĚLOHLÁVEK, F. (2008): *Jak vést svůj tým.* Praha: Grada.

EVANGELU, E., GRUNDEL, D. (2011): *Virtuální tým. Efektivní řízení lidí na dálku.* Brno: Computer Press.

KOLAJOVÁ, L. (2006): *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků.* Praha, Grada.

KOUBEK, J. (2007): *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press.

KOVÁCS, J. (2007): *Manažerské dovednosti.* Ostrava: VŠB-TU Ostrava.

KRÜGER, W. (2004). *Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým.* Praha: Grada.

PARKINSON, M. (2006). *Testy osobnosti*. Praha: Grada.

PAYNE, V. (2007). *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností.* Brno: Computer Press.

SCHOLTERS, P. (2003). *The Team handbook.* USA: Madison.

STUCHLÍK, R. (2008). *Tým snů.* Praha: Grada.

THOMSON, R. (2007). *Řízení lidí: Managing People.* Praha: Aspi.

ZAHRÁDKOVÁ, E. (2005). *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci.* Praha: Portál.

13 TÝMOVÉ ROLE

Výukové cíle

Kapitola se zabývá problematikou týmových rolí jako jednou z nedílných součástí týmové práce. Poskytuje širší pohled na problematiku týmových rolí a jejich využití v praxi. Cílem kapitoly je vysvětlit vývoj pojetí týmových rolí se zaměřením se zejména na typologii týmových rolí dle R. M. Belbina, charakterizovat jednotlivé týmové role, uvést jejich charakteristické vlastnosti, silné a slabé stránky, způsoby jejich motivace a řízení a uplatnění v reálné práci, popsat dvě základní Belbinovy vedoucí role a přinést poznatky v oblasti testování a rozvoje týmových rolí.

OBSAH KAPITOLY

Kapitola vysvětluje význam a hlavní přínosy talent managementu, vymezuje jeho základní pojmy, objasňuje postup tvorby a obsah strategie talent managementu, charakterizuje tři základní procesy talent managementu – získání, rozvoj a udržení talentů, objasňuje možnosti rozvoje a řízení kariéry talentovaných zaměstnanců a charakterizuje nástroje hodnocení talent managementu v organizaci.

13.1 POJETÍ TÝMOVÝCH ROLÍ

Jak již bylo uvedeno v kapitole 12, předpokladem úspěšného fungování týmu, dosažení stanoveného cíle, je jeho správné složení. Je potřeba určit, z jakých jednotlivých členů bude tým tvořen, kdo bude jeho vedoucím, jakou požadovanou odbornou kvalifikaci a osobnostní charakteristiky budou mít členové týmu, z kolika členů se bude tým skládat a jakou týmovou roli budou jednotliví členové v týmu hrát.

Zaměřme se nyní na problematiku **týmových rolí** (*Team Roles)*, oblast, která byla v předchozí kapitole pouze krátce zmíněna, ale která je jádrem efektivního rozhodování týmu a rovněž nedílnou součástí dalších stránek týmové práce v pracovním prostředí.

Tabulka 13.1 Role v pracovních skupinách (Hayes, 2005, s. 53)

Role zaměřené na úkol	
Iniciátor	přichází s novými nápady, které se vztahují k problem nebo jeho řešení
Hledač informací	klade důraz na fakta a další informace od ostatních
Hledač názorů	vyzývá k vyjádření postojů a pocitů kolem diskutovaných myšlenek
Zpracovatel	vyjasňuje a rozpracovává názory předložené ostatními
Koordinátor	integruje informace přicházející ze skupiny
Kormidelník	směřuje diskusi a vrací ji k tématu, když se od něj skupina odchýlí
Hodnotící kritik	používá standardy k hodnocení výsledků skupiny
Hybatel	povzbuzuje skupinu, aby jednala
Procedurální technik	stará se o rutinní úkoly, jako je zajištění material nebo zásob
Zapisovatel	vede záznam o aktivitách skupiny a zapisuje poznámky ze schůzí
Role zaměřené na budování a udržování skupiny	
Povzbuzovatel	povzbuzuje ostatní, aby se zapojili
Mediátor	pokouší se řešit konflikty mezi členy skupiny
Hledač kompromisů	pokouší se nabídnout členům, kteří jsou v konfliktu, oboustranně přijatelné řešení
Strážný	reguluje tok komunikace tak, aby se všichni členové mohli vyjádřit
Normovač	určuje standardy a termíny skupinových aktivit
Pozorovatel	objektivně komentuje atmosféru interakcí ve skupině
Stoupenec	přijímá myšlenky ostatních a drží se skupinové většiny
Role zaměřené na sebe	
Agresor	snaží se prosadit ve skupině tím, že napadá ostatní
Brzdič	snaží se brzdit veškeré activity skupiny a odmítá jít se skupinou
Hledač uznání	pokouší se vyzdvihovat vlastní úspěchy, aby získal pozornost skupiny
Zpovědník	využívá skupinu k tomu, aby se vypořádal s osobními problémy
Playboy	vtipkuje a odvádí pozornost od úkolu
Vládce	snaží se skupinu ovládat
Hledač pomoci	snaží se vyvolat soucit tím, že vyjadřuje vlastní nejistotu či neschopnost
Obhájce vlastních zájmů	donekonečna prosazuje vlastní přání

Již dlouho se výzkum skupinových procesů zabývá různými rolemi členů skupiny. V roce 1948 Benne a Sheats ve svém výzkumu organizace práce přinesli seznam rozličných skupinových rolí, které odrážely různé způsoby, jimiž se jednotlivci mohou podílet na činnostech skupiny. Jejich typologie byla poměrně složitá a zahrnovala tři hlavní kategorie. První kategorií byly „role zaměřené na úkol“, které popisovaly, jak se skupina vyrovnává se svým konkrétním úkolem či problémem. Druhou kategorii tvořily „role zaměřené na budování a udržování skupiny“, které vystihovaly udržování skupinové koheze a pozitivních sociálních interakcí. Třetí kategorii tvořily „role zaměřené na sebe“, které vyjadřovaly, jak některým lidem slouží jejich role ve výboru nebo v jiné skupině k naplnění osobních zájmů. Celkový přehled rolí, které popsali Benne a Sheats, je uveden v tabulce 13.1.

Podíváme-li se na tento přehled rolí, okamžitě vidíme, že tyto role popisují způsob interakce jednice se skupinou. Nevystihují individuální osobnostní rysy nebo celkový osobnostní styl, ale popisují, co se děje v průběhu jednání nebo činnosti. Tato klasifikace umožňuje lidem přijmout jakoukoli roli, která se zdá být vhodná pro daný okamžik: i když si člověk může osvojit jednu roli, která pro něj bude obvyklá, může jindy přijímat jiné role a hrát různé úlohy v tom, čím se skupina zrovna zabývá. Manažeři a další výzkumníci si bohužel příliš snadno vytvořili představu, že Benne a Sheats popisují stálé role, které si lidé osvojují, a neuvědomovali si, že jde o popis toho, jak se jednotlivci mohou **chovat** v různých situacích. Tento koncept rolí se bohužel začal považovat za téměř zaměnitelným s konceptem osobnostních typů, i když jde o dva zcela odlišné přístupy Hayes, 2002).

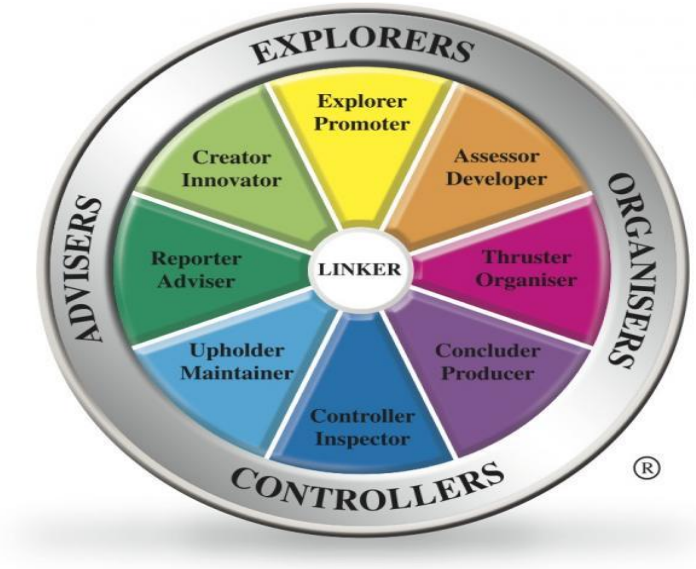
S tím, jak se v poslední době přesouvá zájem výzkumníků od konceptu pracovní skupiny k myšlence týmu, začaly se místo skupinových rolí studovat role týmové. Za významnou osobnost v oblasti výzkumu týmových rolí můžeme považovat **R. Mereditha Belbina**, anglického profesora týmového managementu, který společně s týmem výzkumníků prováděl na Henley Management College studie chování manažerů z celého světa. Zúčastnění manažeři byli podrobeni sérii psychometrických testů a byli zařazeni do týmů, ve kterých plnili komplexní manažerské úkoly. V průběhu byly hodnoceny jejich klíčové charakterové rysy, intelektuální styly a typy chování. Výzkumníci postupně začali rozlišovat jednotlivé týmové role manažerů, tedy určité vzorce chování, které byly základem úspěchu jednotlivých týmů. Tak vznikl koncept **devíti týmových rolí**, které popisují zvláštní přístup k práci různých lidí. Týmová role v tomto pojetí je zčásti projevem osobnosti, vrozených povahových vlastností a získaných životních zkušeností, ale zčásti také projevem aktuální situace na pracovišti. Osobnostní dispozice jsou velmi silné a do jisté míry limitující – člověk směřuje k těm rolím, které jsou mu blízké a ve kterých se osvědčí, a role, které jeho osobnosti

odporují, nezvládne. Jedinec systematický, organizovaný, důsledný a precizní, výborný controller nebo účetní, se stěží osvědčí ve funkci prodejce, kde jsou požadovány úplně jiné osobnostní vlastnosti – dynamika, schopnost naslouchat a přesvědčivost. Týmová role je tedy jakýmsi výsledkem spojení **osobnosti** a požadavky **situace** (Bělohlávek, 2008).

Termín týmová role se vztahuje k tendenci lidí chovat se určitým charakteristickým způsobem při práci, podílet se na činnosti skupiny a navazovat při práci vztah s druhými. Z praktického hlediska je důležité umět přesně rozlišovat mezi týmovou rolí a funkční rolí. Funkční role spíše definuje profesní požadavky, které dotyčný plní ne základě svých odborných dovedností a pracovních znalostí (Belbin, 2012b). Týmová a formální role se dobře doplňují. Formální role nám říká, co by ten, kdo bude zastávat třeba roli asistentky generálního ředitele, měl umět, jaké bude mít pracovní podmínky atd. Ale ta role se dá i za poměrně striktně vymezujícího formálního popisu hrát různě. Formální role nám tedy říká CO bude daná osoba vykonávat a za jakých PODMÍNEK, týmová role pak JAK to bude hrát, všímá si větších drobností (Stuchlík, 2008).

Je však potřeba říci, že Belbinův model má i spoustu **odpůrců**, takže ho nelze brát jako dogma. Je však cenným obrazem toho, že se mohou lidé různými způsoby podílet na týmové práci a že pozitivní týmová činnost vyžaduje směsici rozličných typů aktivity (Hayes, 2005).

Myšlenka skupinových rolí zaznamenala další vývoj v podobě **„Kruhového modelu týmového managementu“** *(Team management Wheel)* Margerisona a McCanna, kteří v roce 1991 vyjmenovali osm rolí seskupených do čtyř kategorií: průzkumníci *(Explorers)*, poradci *(Advisors)*, dozorci *(Controllers)* a organizátoři *(Organisers)* - viz obrázek 13.1.



Obr. 13.1 Kruhový model týmového managementu

Tyto čtyři kategorie se dělí na osm různých rolí, které se vzájemně překrývají, než že by byly přesně ohraničené. Role zahrnují podávání zpráv a doporučení k jednotlivým informacím, propagaci týmu navenek, inovaci a tvorbu nových myšlenek, jejich hodnocení a rozvoj, uspořádání týmových aktivit do souvislých stadií a cílů, dotahování projektů do konce, kontrolu a prověřování kvality práce týmu a udržování a rozvoj společenských a pracovních vztahů v týmu. Jak je vidět na obrázku, koordinaci různých členů a aktivit týmu v tomto modelu zajišťuje spojka, která také zastupuje tým v kontaktu s těmi, kteří jsou „mimo“ tým – jinými slovy, která celému uspořádání dodává určitou návaznost (Hayes, 2005).

Alternativou přístupu týmových rolí je pojetí týmu z hlediska **dovedností**, s nimiž do něj jeho členové přicházejí Katzenbach a Smith v roce 1993 zdůraznili nutnost zajistit, aby v týmu bylo dosaženo požadované rovnováhy dovedností potřebných ke splnění zadaného úkolu. Tyto dovednosti rozdělili do tří skupin. První skupinu tvoří soubor dovedností technického či odborného rázu. Úkol, který má tým splnit, bude nejspíš vyžadovat určitou úroveň odborných vědomostí, například při vývoji počítačového záznamového systému pro lékaře to budou jak počítačoví experti, tak i lékaři.

Druhý typ dovedností se týká řešení problémů a rozhodování. Tým musí být schopen určit povahu problému, který je potřeba vyřešit, zhodnotit možnosti a intervence, rozhodnout, jaký postup by byl nejúčinnější a jak by vše mělo proběhnout. V pracovním týmu se často rozvíjejí dovednosti lidí během samotného řešení problému, ale nemusí být na škodu, když některé tyto dovednosti mají členové týmu již na začátku.

Třetí typ dovedností se váže k interpersonálním interakcím ve skupině. Vzájemná komunikace mezi členy týmu musí být účinná a nebude-li tým schopen vyřešit interpersonální problémy a konflikty, k nimž může mezi lidmi snadno dojít, nebude tým úspěšný. I tyto dovednosti si členové týmu osvojují, jak se vzájemně poznávají a plní daný úkol. Často však pomáhá, když jsou alespoň někteří členové týmu natolik interpersonálně zdatní, aby viděli, že se blíží konflikt, a zabránili mu.

Tento přístup funkční týmové spolupráce zahrnuje několik předpokladů, které se velmi liší od Belbinových poznatků. Jedním z těchto předpokladů je myšlenka postupného vývoje – protož lidé, kteří tvoří tým, jsou lidské bytosti, budou se učit, přizpůsobovat se a měnit své pracovní postupy tak, jak budou získávat zkušenosti. V Belbinově modelu je naproti tomu obraz lidí mnohem statičtější. Je jako skládanka – vyberte správné díly, poskládejte je a objeví se obrázek. To, že se samotní lidé mohou měnit, a často se také mění, se příliš nebere v úvahu (Hayes, 2005).

Protože je však Belbinův model ze všech uvedených přístupů neznámější a v praxi nejpoužívanější, budeme se v dalším textu věnovat pouze týmovým rolím dle R. Mereditha Belbina.

13.2 TYPOLOGIE TÝMOVÝCH ROLÍ

Obecně můžeme role v týmu rozdělit na:

- **výkonové role**, což jsou role orientované na provedení úkolů, týkají se funkčnosti týmu, jeho produktivity, úkolování atd.
- **socioemocionální role**, což jsou role sloužící spíše pro udržování dobrých mezilidských vztahů uvnitř týmu, ke stmelování týmu, udržování morálky nebo dobré nálady atd.

K podrobnějšímu rozlišování jednotlivých týmových rolí, nad rámec obecného dělení, nám může pomoci jejich konceptualizace - **typologie týmových rolí.** Jak již bylo zmíněno výše, typologie týmových rolí dle R. Mereditha Belbina neboli Belbinův model rozlišuje devět (původně osm) nejčastějších týmových rolí, tedy devět typických způsobů chování jednotlivce v určité pracovní situaci, které jsou rozděleny do tří základních skupin (viz tabulka 13.2):

1. **role „sociální“, orientované na lidi (symbol – srdce):**
   - koordinátor,
   - týmový pracovník,
   - vyhledávač zdrojů.
2. **role „akční“, orientované na akci (symbol – ruce):**
   - usměrňovač,
   - realizátor,
   - kompletovač finišer.
3. **role „mentální“, orientované na myšlení (symbol – hlava):**
   - specialista,
   - inovátor,
   - monitor vyhodnocovač.

Je vhodné, aby každý člen týmu „hrál“ takovou, pro sebe přirozenou roli, pro kterou má nejlepší předpoklady. Nutno podotknout, že jednotlivec může v týmu zastávat i **několik**

rolí najednou. Většinou se jedná o jednu hlavní roli a jednu nebo dvě role vedlejší. Optimálně sestavený tým by měl být složen ze **všech týmových rolí**, nebo alespoň z jejich co největšího počtu, měl by být co nejrozmanitější. Pokud nějaká role v týmu zcela chybí, většinou se to negativně projeví v jeho fungování. Jak budou role rozděleny a v jakém poměru budou, závisí na úkolu, kterého má tým dosáhnout. Rozdělení rolí není pevné, může se měnit.

Pouze v několika ohledech se týmové role, které aktuálně používáme a které jsou popsány v tabulce 13.2, liší od týmových rolí, které byly poprvé definovány Belbinem a jeho týmem v rámci dřívějších výzkumů v Henley Management College. Dvě z nich byly přejmenovány.

Tabulka 13.2 Devět týmových rolí (Belbin, 2012b, s. 25)

Role a její popis – přínos týmové role		Přípustné slabé stránky
	Inovátor: Tvůrčí, nápaditý a nekon-venční. Řeší obtížné problem. (IN) – *(Plant)*	Nezabývá se detaily. Je natolik zaujatý svými úkoly, že občas není schopen efektivní komunikace.
	Vyhledávač zdrojů: Nadšený a komu-nikativní extrovert. Hledá vhodné příležitosti. Rozvíjí kontakty. (VZ) – *(Resource Investigator)*	Příliš velký optimista. Jakmile pomine počáteční nadšení, ztrácí zájem.
	Koordinátor: Vyzrálý, sebejistý a schopný vedoucí. Objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování odpovědnosti. (KO) – *(Co-ordinator)*	Má sklony ostatními manipulovat. Vlastní práci občas přenáší na druhé.
	Usměrňovač: Inspirující, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práce pod tlakem. Má energii a odvahu překo- návat překážky. (US) – *(Shaper)*	Má sklony provokovat. Zraňuje city ostatních.
	Monitor vyhodnocovač: Je schopen střízlivého pohledu na věc, promýšlí vše do hloubky. Dokáže zhodnotit všechny variant, má přesný úsudek. (MV) – *(Monitor Evaluator)*	Postrádá průbojnost a schopnost podněcovat ostatní. Bývá příliš kritický.

	Týmový pracovník: Kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Dovede naslouchat, je kontruktivní a urovnává spory. (TP) – *(Team Worker)*	V klíčových situacích je nerozhodný. Snadno se nechá ovlivnit.
	Realizátor: Disciplinovaný, spole- hlivý, konzervativní a výkonný. My- šlenky a nápady přivádí v život. (RE) – *(Implementer)*	Je do určité miry nepružný. Na nové možnosti reaguje pomalu.
	Kompletovač finišer: Pečlivý, svědo- mitý, snaživý. Pátrá po chybách a opo- menutích ostatních. Odevzdává výsled- ky své práce včas. (KF) – *(Completer Finisher)*	Má sklony k přehnané úzkostlivosti. Neochotně deleguje odpovědnost na druhé. Bývá puntičkář.
	Specialista: Cílevědomý, iniciativní a oddaný své práci. Má vyjímečné vědomosti a dovednosti. (SP) – *(Specialist)*	Přispívá k práci týmu pouze v úzce vymezené oblasti. Lpí na odborných stránkách problémů. Občas nedokáže vidět "celkový obraz".

Přínos spojený s jakoukoli z rolí obvykle doprovází určité slabiny, jimž říkáme přípustné slabé stránky. Řídící pracovníci zřídkakdy projevují přednosti spojené se všemi devíti rolemi z důvodu větší akceptovatelnosti. Předseda se změnil v Koordinátora a Pracovník společnosti v Realizátora. Název předseda byl původně vybrán na základě faktických odkazů k člověku ve vedoucí pozici. Status role s tímto názvem byl však kritizován jako nadsazený, nehodící se zejména pro mladší řídící pracovníky – někteří tuto roli vnímali jako „sexistickou" a navíc název role byl snadno zaměnitelný s označením člověka, který předsedá nejrůznějším výborům a představenstvům. Pracovník společnosti naopak evokoval příliš nízký status, což se nelíbilo především některým generálním ředitelům, kteří vykazovali afinitu k této roli. Proto byl zvolen název Realizátor.

Objevily se výhrady i k některým dalším názvům rolí. Někteří lidé dávali přednost spíše významově jednoznačným názvům jako například Vynálezce místo Inovátor nebo Kritik místo Monitor vyhodnocovač. Výhoda lepší srozumitelnosti byla však mnohdy převážena rizikem zaměnitelnosti a nepochopení celého konceptu. Platí, že Inovátor se podílí na vzniku nových nápadů, totéž lze ovšem říci i o roli Vyhledávač zdrojů, charakterizující zcela jiný osobnostní typ. Vyhledávač zdrojů myšlenky spíše přejímá a rozvíjí v diskusi, nebývá přímo

jejich autorem. Tato role navíc odpovídá jinému druhu zaměstnání. Název Kritik je sice zcela srozumitelný, má však do značné míry negativní zabarvení. Nejpozitivnější stránka této role je vyvážená nestrannost a schopnost uváženého soudu, proto se Belbin a jeho tým rozhodl ji nazývat Monitor vyhodnocovač.

Zřejmě nejvýraznější změnou oproti původní terminologii bylo přidání deváté týmové role Specialisty. Tato role byla k osmi již definovaným doplněna dodatečně a to v důsledku post-experimentální fáze výzkumu Belbina a jeho týmu v oblasti průmyslu. Nepostradatelnost role Speciality vyplynula z faktu, že při mnoha projektech má velký význam určitá forma odborné expertizy, jejíž opomenutí by mohlo být velmi riskantní a také skutečnost významu této role pro rozvoj kariéry (Belbin, 2012b).

13.3 CHARAKTERISTIKY TÝMOVÝCH ROLÍ

Lidé patří mezi klíčové hodnoty organizace. Z hlediska dobrých pracovních výsledků by měli být co nejlépe rozmístěni. Jen prosté shromáždění určitého počtu lidí s očekáváním, že budou pracovat jako tým, nestačí. Členové týmu musí rozumět vlastním týmovým rolím stejně jako rolím ostatních kolegů. Lépe pak poznají, kdy mají přispívat a kdy ponechat iniciativu druhým s vhodnější rolí pro daný úkol. Potom také dokáží rozpoznat případné nedostatky ve výkonu týmu při absenci určité role. Lepší týmová práce zvyšuje produktivitu, morálku a urychluje inovaci.

Týmová role definovaná R. Meredithem Belbinem je tendence chovat se, přispívat a být ve vzájemném vztahu s ostatními lidmi specifickým způsobem. Jak již bylo zmíněno v tabulce 3.3.2, každá týmová role má svou vlastní kombinaci **přínosů** a **přípustných slabin**. Silná stránka určité role musí být vykoupena něčím, na co by se mohlo v jiném kontextu nahlížet jako na slabinu. Například člověk, jehož preferovanou týmovou rolí je Monitor vyhodnocovač, je pravděpodobně objektivní, nestranný a dobrý v pečlivém zvažování všech možností pro správné rozhodnutí. Přesto člověk s těmito silnými stránkami může působit jako někdo, kdo je bez nadšení nebo je dokonce nudný. Určitá neschopnost inspirovat může vést k nepochopení skutečných silných stránek Monitora vyhodnocovače. Tato slabina může být pokládána za cenu, kterou musí nezbytně zaplatit za své silné stránky a v tomto smyslu je označena jako „přípustná“.

Dle Belbina (2012a, 2012b) a Bělohlávka (2008) mohou být jednotlivé týmové role (jejich obecný popis, přínos pro tým, přijatelné slabé stránky a riziko pro tým) **charakterizovány** následujícím způsobem:

Inovátor *(Plant)*

Je to velmi kreativní člověk, stále přichází s novými nápady. Zabývá se tím, co ostatní považují za samozřejmé. Tam, kde si ostatní kladou různé bariéry a říkají „to nejde“, je myslitel povznesen a přemýšlí nad tím, jak by to mohlo jít. Je nositelem změn. Při práci upřednostňuje své vlastní postupy, které jsou často velmi netradiční. Využívá svou představivost a díky ní se často pohybuje v nereálných dimenzích. Nebývá příliš průbojný či komunikativní, většinou je to introvert citlivěreagující na pochvalu i kritiku. Je spíše tišší, pracuje jakoby „bokem“, neúčastní se týmové diskuse. Jeho hlavním přínosem je to, že dokáže být tvůrčí, má nápady, vymýšlí nové věci a postupy. Je zvídavý, kreativní, rozvážný, dokáže samostatně myslet. Také je neortodoxní a dokáže řešit náročné problémy. Bohužel ignoruje podružnosti, na úkor efektivní komunikace je příliš zaujatý vlastními myšlenkami. Liší se od ostatních, je nekonformní, chová se jinak. Motivací je pro něj nový nápad, řešení, nové možnosti, kreativní přístup.

Přínos pro tým. Přínosem inovátorů je především jejich kreativita, schopnost nacházet nové odlišné pohledy na věc a řešení. Inovátoři se také stávají nositeli změn. Vidí nedostatky tam, kde je ostatní nevnímají, a neberou stav věcí za daný a samozřejmý. Mají sklon posouvat věci dopředu. Inovační kapacita názorově odlišných jedinců je zvláště cenná v současném turbulentním prostředí.

Přijatelné slabé stránky. Inovátoři jsou často zahlceni svými nápady. Dopracování těchto nápadů a jejich realizace jsou pro ně ale poněkud obtížné, protože je to příliš nebaví. Často mezitím přijdou na řadu dalších zajímavých myšlenek, týkajících se jiné oblasti, a na své původní nápady poněkud zapomenou.

Jsou nekonformní, odlišní, chovají se jinak než ostatní. Následkem toho jsou považováni za podivíny, lidi méně důvěryhodné, jejich úsudek je nějaký „ujetý“. Ostatní se pak na jejich nápady často dívají přes prsty jako na zvláštní a málo reálné. To, spolu s nepříliš rozvinutými komunikačními dovednostmi, vede tým k nechuti přijímat jejich náhledy.

Riziko pro tým. Pýcha na vlastní nápady může vést od snahy jejich prosazování za každou cenu k neochotě přijmout jakékoliv odlišné řešení až po odmítání spolupráce. Inovátoři mohou zablokovat týmové úsilí a tím se stávají reálným nebezpečím. Je-li Inovátorů ve skupině více, stává se, že každý z nich rozvíjí své myšlenky, obtížně slučitelné s představami ostatních, a týmové úsilí se rozdělí do různých směrů.

Vyhledávač zdrojů *(Resource Investigator)*

Je to dynamický, neklidný, velmi živý, nadšený a velmi komunikativní člověk. Temperamentní osobnost, většinou extrovert. Je schopen objevit nové kontakty a příležitosti, v podstatě jakékoliv zdroje – lidi, finance, informace, zařízení. Bývá vždy ve střehu, aby mu neunikly nějaké informace či příležitosti. Dokáže zjistit, co je potřeba udělat a zdali je to vůbec reálné a dosažitelné. Všechno nové považuje za výzvu a podnět k tomu, aby vyvíjel aktivitu. Jeho hlavním přínosem je schopnost zprostředkovat vztahy týmu a okolí, navázat kontakty, reagovat na různé podněty. Je to člověk zvídavý a kreativní, pro svou otevřenou povahu je u ostatních oblíben. K jeho typickým vlastnostem patří flexibilita, odvaha a pohotovost. Někdy bývá až příliš impulzivní. Bývá nadmíru optimistický. Jeho nadšení pro určitou věc obvykle nevydrží dlouho, nedokáže se delší dobu soustředit na jednu činnost, proto potřebuje od ostatních podněty. Někdy se jeho nadměrná flexibilita může změnit na nekázeň. Motivací je pro něj krátkodobý výkonový cíl, změna.

Přínos pro tým. Jeho největším přínosem je zprostředkování vztahů týmu s okolím, schopnost kontaktovat lidi, zkoušet cokoliv nového, reagovat na výzvy. Jeho tvořivost je však zaměřena konkrétněji; ve srovnání s teoretickým Inovátorem je vyhledávač zdrojů praktickým člověkem akce a své nápady ihned promítá do reálných činů. Vše nové je pro něj výzvou a stimulem k neprodlené mobilizaci úsilí. Bez dlouhého přemýšlení jedná a úspěšně domlouvá zakázky či dodávky. Má schopnost získat a okouzlit zákazníka, přesvědčit partnera o svém názoru a takticky vyjednat ideální podmínky smlouvy nebo obchodu.

Přijatelné slabé stránky. Nadšení obyčejně nevydrží dlouho. Obrovský entuziazmus a verva, se kterou se pouští do akce, má omezené trvání. Tito lidé trpí neschopností dlouhodobě se koncentrovat na jednu činnost. Po určité době je projekt přestává bavit a jejich pozornost se přenáší do úplně jiné oblasti. Vyhledávač zdrojů musí být stále stimulován.

Riziko pro tým. V extrémním případě může pozdější snížení zájmu o věc skončit nedotažením akce a ztrátou zákazníka. Získání významného zákazníka a skvěle navázaný kontrakt s ním přechází do fáze zdlouhavého vyjednávání o podmínkách kontraktu s potřebou řešit celou řadu detailů. Nekonečná jednání s partnerem nejsou nijak zábavná ve srovnání s novými atraktivními projekty. Tam, kde rychlá a nápaditá akce přechází do rozvleklého dotahování, se Vyhledávač zdrojů ztrácí a to je chvíle, kdy se příležitosti mohou chopit konkurenti. Stejně tak nadměrná pružnost vyhledávače zdrojů může přejít do nekázně, neustálé změny v ujednáních, nepřesnost v plnění dohod a malá disciplína vedou k negativním reakcím ze strany partnera.

Koordinátor *(Co-ordinator)*

Tato role je spojena s demokratickým, přátelským až mírným stylem řízení. Ostatní dokáže navést ke splnění společného cíle. Jedná se o vyzrálou, sebejistou osobnost, která důvěřuje ostatním členům týmu. Uvědomuje si, že požadovaného cíle lze dosáhnout jen společným úsilím všech členů týmu. Dokáže rozpoznat přínosné schopnosti a dovednosti, potenciál jednotlivců a využít těchto poznatků pro správné fungování týmu. Věří v kladné vyřešení problémů, má široký přehled, dokáže improvizovat. Je to člověk příjemný, klidný, který věří sám sobě, dokáže respektovat ostatní. K jeho typickým vlastnostem patří sebekontrola, kázeň, obětavost, citlivost, taktičnost a důvěřivost. Umí sladit potřeby organizace s potřebami jednotlivců. Nevyznačuje se však průbojností, přednost u něj má úspěch celého týmu před úspěchem vlastním, někdy se nechá zbytečně, k neprospěchu výsledku, ovlivnit ostatními členy týmu. Motivací je pro něj rozvoj řízeného týmu – rozvoj kompetencí podřízených, jejich seberealizace.

Přínos pro tým. Koordinátoři jsou přirozenými vůdci týmu díky svému zaměření na cíl týmu a schopnosti odhalovat rezervy, přitom však umějí respektovat názory spolupracovníků. Dokáží dobře odhadovat potenciál lidí, které řídí, a snaží se jim poskytovat příležitost k jeho naplnění. Takticky slaďují potřeby organizace s potřebami jednotlivců. Umějí usměrnit skupinovou diskuzi tak, aby s využitím všech členů tým dosáhl optimálního výsledku. Důvěra ve schopnosti ostatních vede Koordinátory k úspěšnému delegování úkolů.

Možnost projevit své schopnosti a docílit ocenění je jistě silnou motivací pro každého. Právě Koordinátoři dosahují vysoké úrovně dovednosti motivovat různé členy týmu s využitím nehmotných nástrojů, jako je pochvala, osobní uznání, stimulace myšlení.

Přijatelné slabé stránky. Koordinátoři se nevyznačují mimořádnou průbojností. Je pro ně primární úspěch týmu, nikoliv vlastní sebeprosazení, a proto, někdy až příliš ochotně, přenechávají úkoly jiným. Jsou spokojeni, že si uvolnili ruce a vytvořili prostor pro jiné úkoly. Jejich důvěřivost někdy vede k přecenění spolupracovníků a s tím spojené nedostatečné kontrole jejich práce.

Protože Koordinátoři jsou založeni týmově a orientování na dobré vztahy mezi lidmi, málokdy vnucují ostatním vlastní názory, spíše se snaží uspokojovat potřeby druhých. Z toho pak vyplývá vysoká ovlivnitelnost Koordinátorů názory spolupracovníků i tam, kde by bylo potřeba prosadit lepší vlastní postup.

Riziko pro tým. V případě nezbytné potřeby je Koordinátor schopen podniknout rázné opatření vůči týmu nebo vůči jednotlivým členům a přitvrdit, avšak takové jednání mu

není přirozené, bude se mu vyhýbat a odkládat je. Tato nerozhodnost může u části týmu vést ke snížení morálky, u ostatních pak k nespokojenosti s příliš nedůsledným vedením.

***Usměrňovač** (Shaper)*

Tato týmová role je spojena s autoritativním, direktivním, tvrdým stylem řízení. Je to člověk, který tvoří pravidla a rámce práce. Stanovuje a ostatním vysvětluje cíle a dopady, kterých má být dosaženo. Oplývá vysokou a nepolevující energií, je hodně motivovaný. Je kritický, netrpělivý, soutěživý, tvrdohlavý, na jakoukoliv formu neschopnosti reaguje velmi emocionálně. Vyvíjí tlak na ostatní, nutí je do akce. Vnáší do týmu život, reaguje bez zábran, pouští se i do nepopulárních opatření. Je velmi energický, cílevědomý, bojovný, oplývá rozhodností a vytrvalostí. Je to extrovert. Dokáže se plně soustředit na úkol, ví, čeho je potřeba dosáhnout a tímto směrem vyvíjí tlak na ostatní. Je však hádavý, někdy neurotický, impulzivní a vznětlivý, postrádá porozumění pro ostatní. Někdy má sklony provokovat, může urážet ostatní. Spěchá, čas a termíny jsou pro něj důležité, vše se snaží dělat co nejrychleji. Motivací je pro něj výkon, dosažené výsledky, jeho vnitřní energie a soutěživost.

Přínos pro tým. Usměrňovač vidí před sebou především výsledky a je připraven udělat cokoliv pro jejich dosažení. Umí se plně soustředit na úkol, netrpí roztěkaností, ani na chvíli nezapomene, kam je potřeba se dostat, a tímto směrem vyvíjí tlak na ostatní. Časté historky o vedoucích Usměrňovačích se zabývají tím, jak nově jmenovaný šéf dokázal díky svému odhodlání a důraznosti překročit plán nebo zdvojnásobit výsledky předtím ztrátové oblasti. V krizové oblasti jsou neocenitelní. K tomu je nezbytná dynamičnost a vysoká energie. Dodává průběžně Usměrňovači ono vysoké pracovní nasazení a bojovnost, aniž by potřeboval odpočinek.

Důležitou hodnotou pro Usměrňovače je čas. Nemají rádi zdržování. Usměrňovači se vyznačují ctnostmi starověkých válečníků – dokážou se rozhodovat pohotově a většinou i správně. Rychle si udělají obrázek o situaci, neprodleně přijmou řešení a neprodleně je uplatní.

Přijatelné slabé stránky. Usměrňovači jsou připraveni jít ihned k věci a rychle se rozhodovat. Jsou to lidé nervózní a netrpěliví. Snadno se rozčílí. Stále spěchají, myslí rychle, vyjadřují se stručně, jednají neprodleně. Jakékoliv zdržování, mluvení o ničem stejně jako dlouhé rozebírání problémů je dráždí.

Jsou sebejistí a často okouzlení sami sebou. Mají sklon jednat nekompromisně, necitlivě až bezohledně. Schází jim tolerance pro odlišné názory jiných členů týmu, nejsou příliš ochotni jim naslouchat a potlačují je, nezajímá je dopad jejich záměrů na jednotlivce, nestarají se o to, zda jim opatření prospěje, nebo uškodí. Jsou příliš silně zaměřeni na

výsledky. Kritika je nevybíravá a často také nespravedlivá, protože vedoucího nezajímají důvody problému, pochvala není téměř žádná s odůvodněním: „Nejsme tu přece proto, abychom se plácali po ramenou, jek jsme dobří.“

Riziko pro tým. Nemají chuť k důkladným analýzám a netrápí se srovnáváním různých hledisek, které pro ně znamenají zabíhání do podrobností a ztrátu času. V tom může spočívat jejich slabost – uniknou jim důležité detaily nebo aspekty problému, a to může vést sice k rychlému, ale chybnému rozhodnutí. Jejich rozhodování je unáhlené. Dělají závěr na základě několika málo podnětů. Názory dvou zákazníků na produkt jim stačí k tomu, aby udělali definitivní rozhodnutí. Říkali jsme, že se rozhodují rychle a většinou správně, ale „většinou“ bohužel znamená „skoro vždy.“ Na rozdíl od krizové situace, kdy zdržení může znamenat prohru nebo smrt, při strategických rozhodnutích dlouhodobého charakteru je „jen“ většinová správnost přepychem; podcenění drobné vstupní informace může znamenat miliardové ztráty.

Bezohledné chování může vést až k rozvrácení týmu. Neustálé vyvolávání konfliktů, stejně jako nevybíravé jednání lidi demotivuje. Tak se můžeme setkat například s prodejním týmem, který má velmi dobré výsledky, ale lidé odcházejí jeden za druhým.

Monitor vyhodnocovač *(Monitor Evaluator)*

Je to chladný, zdánlivě nezúčastněný člen týmu, seriózní, opatrná osobnost. Odolává přílišnému nadšení, aktivity ostatních sleduje jakoby bez zájmu, bez nadšení. Při rozhodování si vše musí předem, v klidu rozmyslet, zvážit. Dokáže být kritický, komentuje stinné stránky řešení úkolu či jeho nereálnost. Umí posoudit situaci z více hledisek, uvědomovat si možná rizika, málokdy se mýlí. Je vážně založený, je to stratég, má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti, dokáže dobře analyzovat problém. Má přesný úsudek, umí vhodně ohodnotit nápad či návrh, dobře odhaluje klady a zápory. Je chladný, opatrný, má nadhled, je svědomitý, ale i skeptický, pesimistický, někdy neurotický a úzkostný. Bohužel, může mu chybět hnací síla a schopnost inspirovat ostatní. Na některé lidi může působit jako nudný, příliš kritický člověk. Motivací je pro něj úspěch projektu, obrana týmu před pochybeními, snaha o jistý výsledek.

Přínos pro tým. Monitoři vyhodnocovači brání tým před rizikem a unáhleným rozhodnutím. Vnímají problém šíře než ostatní členové, jsou skeptičtí vůči jejich nadšení a reálně odhadují možné důsledky. Jsou odolní vůči emocím a vždy si uchovávají chladnou hlavu. Srovnávají, kalkulují, předvídají.

Tito lidé přinášejí týmu strategický nadhled. Zatímco ostatní jsou soustředěni na operativní řešení problému. Monitoři vyhodnocovači vnímají situaci v širším kontextu, v různých aspektech, které ostatním nedocházejí. Zatímco ostatní hledají technické opatření,

monitor vyhodnocovač vnímá také obchodní, ekonomické nebo sociální aspekty celé záležitosti.

Přijatelné slabé stránky. Skepse, snižování vzletných myšlenek, nadměrná kritičnost vyvolávají v ostatních členech týmu demotivaci. Díky opakované – byť oprávněné – kritice možných akcí roste v týmu přesvědčení, že jakákoliv aktivita je v podstatě nesmyslná, a nastupuje únava.

Riziko pro tým. Nápady potřebují prostor, aby se mohly rozvíjet. Naivní myšlenka může být stimulem k jiným podnětům a postupně může být poněkud změněna a přepracována až k použitelnému řešení. Monitor vyhodnocovač je nebezpečný tím, že může dobré myšlenky zabít už v zárodku. Zdá se, že jeho neprůstřelné logické argumenty nedávají žádnou šanci najít východisko, a to odrazuje spolupracovníky od dalšího hledání. Nápad zatím rozvíjí jiný, konkurenční tým, kde nepůsobí tak tvrdá kritika.

Týmový pracovník *(Team Worker)*

Jedná se o člověka mírného, přátelského, který se zajímá o názory a pocity ostatních. Rád pomáhá druhým, je hodný, vnímavý a diplomatický. U ostatních vidí zejména pozitivní stránky, odvrací třenice. Dokáže zabránit konfliktům, které mohou v týmu vzniknout. Je nenáročný, podstatné je pro něj uspokojení potřeb ostatních lidí, nikoliv jeho vlastních. V týmu bývá oblíben, je dobrým posluchačem, dokáže se vcítit do situace ostatních. Je spokojený tehdy, když jsou spokojeni a šťastni ostatní. Dokáže stmelit tým, vytvořit příjemné, pozitivní klima a mezilidské vztahy, ostatní pozitivně motivovat. Jedná se o nekonfliktního, citlivého a příjemného člověka, který dokáže takticky a vřele vycházet s ostatními. Je to ale člověk neprůbojný, nerozhodný v klíčových situacích, nedokáže zaujmout jasné stanovisko. Nerad někoho kritizuje či dokonce postihuje. Motivací jsou pro něj dobré mezilidské vztahy, atmosféra v týmu, jeho soudržnost.

Přínos pro tým. Týmoví pracovníci vytvářejí v týmu pozitivní atmosféru a pozitivní mezilidské vztahy. Všímají si, zda se někomu neubližuje, a včas mu přicházejí na pomoc. Stane-li se, že je někdo ponechán mimo, snaží se ho vtáhnout do týmu, aby nebyl zklamaný. Pokud se někdo nevyjadřuje, ptají se na jeho názor.

Jsou to taktici, kteří vycítí blížící se hádku a elegantně konfliktu předejdou stočením diskuse k jinému tématu nebo uklidněním rozvášněných protivníků. Pokud už konflikt nastane, jsou schopni jej usměrnit pozitivním směrem a zahrát do ztracena.

Přijatelné slabé stránky. Týmoví pracovníci jsou nerozhodní, pokud jde o závažná rozhodnutí. Je pro ně obtížné zaujmout jednoznačné stanovisko. Jsou-li dotázáni, na které straně jsou, nevědí a dostávají se do stresu. Pro ně je na prvním místě tým a dobré vztahy

v něm, přičemž samo téma sporu je až druhořadé. Takové či onaké rozhodnutí by pro ně znamenalo, že jedna strana bude poškozena a bude z toho smutná. Snaží se proto rozhodnutí oddálit, problém potlačit, nebo alespoň najít vhodný kompromis.

Riziko pro tým. Dokážou ostatní pozitivně motivovat, ale je pro ně velmi těžké vyvinout tlak a řešit kritickou situaci. Neradi sdělují lidem nepříjemné informace a je-li to nutné, snaží se z toho nějakým způsobem vykroutit. Necítí se dobře, mají-li někoho kritizovat nebo postihnout, a opět hledají únikové cesty nebo kritiku překroutí tak, že nakonec působí spíše jako pochvala. Takové jednání může vést k nerespektování ze strany týmu a ke zjištění členů, že si mohou dovolit cokoliv a stejně se nic nestane.

Realizátor *(Implementer)*

Je to člověk, který je velmi praktický a disciplinovaný. Má rád řád, pravidla, postupy, normy, harmonogramy. Pokud jsou tato pravidla, normy atd. v organizaci zavedena, usiluje o jejich bezvýhradné dodržování. Nemá rád narušení těchto pravidel, anarchii, chybí mu spontánnost. I drobné narušení norem, pravidel, zaběhnutého řádu považuje za nepříjemnost. Je spolehlivý, svědomitý, velmi odpovědný, systematický, schopný aplikovat nejrůznější poznatky, má velmi dobré organizační schopnosti, dokáže vykonávat praktické kroky a akce. Nápady myslitelů nebo vyhledávačů zdrojů umí přetvořit do reálně uplatnitelné podoby. Vyznačuje se vytrvalostí, rozvážností a důsledností. Je však poněkud nepružný, brání se změnám, pomalu reaguje na nové situace a možnosti. Jeho posedlost zavedeným systémem, normami, pravidly atd. může vést k rostoucí byrokracii. Na ostatní může působit přísně. Rád tvoří pravidla a normy, ale dokáže respektovat pravidla, které vytvořil někdo jiný. Motivací je pro něj jistota systému a řádu, jasně stanoveného cíle, postupu a pravidel.

Přínos pro tým. Přínosem Realizátora je především systém. Tito jedinci vnášejí systém do chaosu a řád do nepořádku. Pravidla rádi tvoří, ale také naprosto samozřejmě respektují normy vytvořené ostatními. Ochotně přijímají postupy a metody řízení a učí se jim, protože jsou rádi, když se ve svém rozhodování a jednání mohou a nějakou metodu nebo postup opírat. Pravidla se snaží přenášet i na práci ostatních. Jsou dobří praktičtí organizátoři, kteří stojí na zemi, a dokáží přepracovat do praktické podoby i vzletné nápady Inovátorů nebo Vyhledávačů zdrojů.

Přijatelné slabé stránky. Úžasně vymyšlený systém má svoje úskalí – byl vypracován v určité době a za určitých okolností, avšak život je poněkud nepředvídatelný a jde stále dál. Po určité době pravidla systému přestanou být aktuální a bylo by možná efektivnější postupovat odlišně. Ale to se Realizátorovi, který vypracoval tak úžasný systém, vůbec nelíbí. Realizátor je nepružný, a tak se změnám brání a snaží se realitu naroubovat na

jednou stanovené zásady. Je poněkud setrvačný, a pokud chceme výjimku z normy, přijímá ji velmi neochotně. Pokud chceme normu změnit zcela, narazíme.

Riziko pro tým. Posedlost systémem může vést až k byrokracii. Realizátor se zatne, nekompromisně lpí na zavedených pořádcích a bojkotuje jakoukoliv změnu. V dynamickém prostředí trhu se pak takoví lidé stávají nebezpečím pro organizaci, zvláště pokud mají vliv na ostatní spolupracovníky, které získávají na svou stranu proti novotám. Změna se neprosadí, organizace stagnuje a uvolněný prostor získává konkurence.

Kompletovač finišer *(Completer Finisher)*

Tato role je podobná Monitoru vyhodnocovači, liší se v tom, že je velmi vnímavý, soustředěný na detaily. Je to perfekcionista. Nepustí se do ničeho, co by nebyl schopen dokončit. Nic pro něj není dost dokonalé, vždy je podle něj potřeba ještě něco vykonat. Motivuje ho vnitřní horlivost, jedná se o typického introverta. Nemá rád delegování, důvěřuje jen sobě, na ostatní se dívá jako na nespolehlivé a nedbalé, neschopné precizně splnit úkol – spolupracovníkům nevěří. Dává přednost tomu, že zadaný úkol vyřeší sám. Nechce nechat ostatní, aby se podíleli na jeho práci. Je to člověk svědomitý, důkladný, svěřené úkoly vykonává důsledně a pečlivě, dělá si starosti. Má smysl pro dodržování harmonogramů, plnění termínů, dokáže najít chyby a nedostatky a pečlivě dokončit určitou činnost. Umí se vysoce soustředit a úkolu věnovat náležitou pozornost. Bohužel je to člověk neurotický, má sklony přehnaně se strachovat, bývá úzkostný a nepružný. Motivací je pro něj perfektní výstup, výsledek práce.

Přínos pro tým. Dokončovatel finišer je nositelem kvality. Jeho preciznost a zaměření na detail mu umožní vyloučit jakoukoliv vadu na práci týmu a odvést naprosto dokonalý výsledek. Nesnáší nedbalost, polovičatost a lajdáctví. Neovlivněn tlakem času ani poznámkami spolupracovníků, soustředěně odstraňuje jeden nedostatek za druhým, dokud neusoudí, že dílo je dokonalé.

Tam, kde kolegové ztrácejí dech a práci opouštějí, nastupuje Dokončovatel finišer se svou schopností dotáhnout práci do konce. Spolehlivě najde sebemenší nedostatky a doplní je. Nedokonalou práci dovede k dokonalosti, nekompletní zprávu dopracuje do úplnosti, nepřesný odhad k exaktní jednoznačnosti.

Přijatelné slabé stránky. Je to perfekcionista, okouzlený detailem. Detailizmus je jeho neštěstím. Postrádá schopnost nadhledu, tvorby vize a širší perspektivu. Ulpívá na detailech a unikají mu věci podstatné. Soustředí se na precizní dopracování úkolu a zapomíná na to, že se blíží termín předání.

Pro Dokončovatele finišery je velmi obtížné delegovat. Mají minimální důvěru vůči spolupracovníkům, kteří jsou podle nich nedbalí, nespolehliví a lehkomyslní. Pociťují potřebu mít stále všechno pod kontrolou a delegování díky tomu ztrácí smysl.

Neustálým poukazováním na množství podrobností se stávají otravnými a nezáživnými. Jejich prezentace je nekonečná a mají sklon k zabíhání. Cítí se dotčeni tím, že jim ostatní nevěnují pozornost.

Riziko pro tým. Tým může nezvládnout práci ve stanoveném termínu, pokud je závislý na činnosti Dokončovatele finišera. Práce na různých podrobnostech zabere mnoho času a díky tomu Dokončovatel finišer nestačí svým kolegům, kteří dokážou odhadnout přijatelnou úroveň kvality. Posedlost detaily a panický strach z chyb vede k neúměrnému trvání práce na projektech.

Specialista (*Specialist)*

Je to člověk, který má specifické technické či jiné odborné dovednosti a znalosti na vysoké úrovni. Orientuje se na dosažení vysoké profesionální úrovně, rozšiřování své odborné oblasti. Typické je pro něj zaujetí pro svůj obor, o ostatní nemá zájem, je to pro něj nepodstatné. Pro odborný rozvoj je ochoten obětovat cokoli – volný čas, pohodlí, zdraví i kariéru. Pokud řeší nějaký problém, plně se na něj soustředí, od práce jej není možno odtrhnout, dokud úkol nevyřeší. Mívá problémy s komunikací. Je iniciativní, cílevědomý a oddaný své profesi, poskytuje vědomosti, znalosti a dovednosti, které jsou vzácné. Přispívá však jen v úzké oblasti, zabývá se osobními speciálními zájmy. Zájem jen o určitý obor, problematiku, může vést k jeho nezájmu o ostatní věci, izolaci a ztrátě nadhledu. Nevyznačuje se typickými povahovými rysy. Může to být uzavřený introvert nebo společenský extrovert, klidný a vyrovnaný nebo prudký a impulzivní, chladný racionalista, ale i citlivý lidumil. Motivací je pro něj rozvoj v jeho odborné oblasti, získání nových zkušeností, odborný růst.

Přínos pro tým. Pro tým je přínosem svou profesionalitou. Vyznačuje se rozsáhlými a hlubokými odbornými znalostmi ve svém oboru. Umí ostatním poradit s jakoukoliv odbornou otázkou, pokud se týká jejich působnosti, a skoro vždy najde nějakou cestu, jak problém vyřešit. Nenajde-li ji, znamená to, že řešení neexistuje. Své návrhy dokáže doložit množstvím poznatků z odborné literatury nebo praxe v jiných organizacích. Jeho návrhy však nemusí být vždy reálné ani laciné – to jsou aspekty, nad které je specialista poněkud povznesen.

Specialista dodává týmu image. Jeho jméno dává týmu vážnost v odborném světě, často i mezi laiky, kteří si uvědomují jeho význam. On to však nedělá kvůli své slávě – on pouze pracuje na problémech, které ho velmi baví.

Přijatelné slabé stránky. Vysoká vazba na určitý obor vytváří jednostrannou orientaci – zaujetí, věnované jeho oblasti znalosti, plně zabírá veškerý specialistův čas a musí být kompenzováno nezájmem o ostatní věci, které už nemůže stíhat. Tak se dostává do určité izolace a ztrácí nadhled. Pracuje-li v týmu spolupracovníků ze stejného oboru, ještě více se ponoří do svého světa. Pracuje-li v mezioborovém týmu, není příliš ochoten chápat problémy ostatních (a ani to moc neumí) a má sklon vnímat úkol pouze z pohledu svého útvaru.

Riziko pro tým. Jednostranná orientace vede k další nesnázi, kterou je špatná komunikace. Specialisté používají vlastního jazyka, který je ostatním nesrozumitelný nebo jen částečně srozumitelný. Po několikrát opakovaném vysvětlování téhož problému s ovládáním software si účetní či zásobovač netroufají říct, že stejně nic nepochopili. Nechtějí vypadat jako hlupáci, zatímco informatik není s to pochopit, proč znovu a znovu dělají tutéž chybu, když jim to už třikrát vysvětli, a za hlupáky je stejně považuje. Svou odbornou hantýrkou však hovoří také finančníci nebo technologové. Vedle neznalosti odborného jazyka se setkáváme také s neochotou vidět problém očima jiného. Komunikační bariéry a neschopnost spolupráce vedou ke krachu týmového úsilí a neřešení problémů.

Podle Kolajové (2006) existují i tzv. **dysfunkční role**, a to ve špatně sestaveném týmu. Znemožňují týmu efektivně, dobře odvést svou práci, dosáhnout splnění požadovaného cíle. Z názvů těchto rolí si můžeme odvodit, jak se tito jednotlivci chovají a jak tedy znesnadňují týmovou spolupráci. Jedná se například o tyto role: dominující, vyhýbající se, vztekloun, dezertér, plejboj, autoritář, upoutávající pozornost, závislý člen neboli přizvukovač, blokující, útočník neboli agresor, klaun neboli šašek, snižující nároky, přeskakující z tématu na téma, jediný, kdo má pravdu.

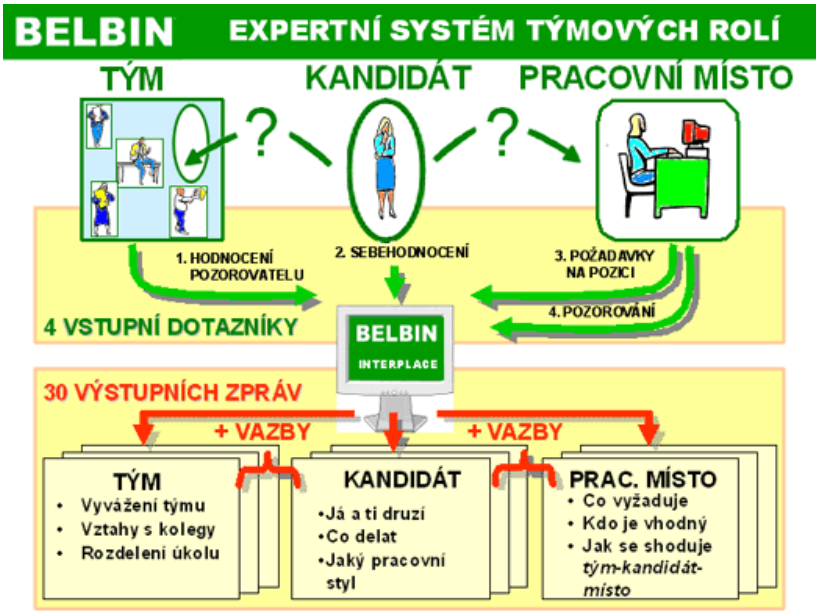
K **diagnostice původních osmi týmových rolí** vytvořil R. Meredith Belbin speciální sebehodnotící test, který byl publikován v knize *Management Teams: Why they Succeed of Fail,* 1981, Butterworth Heinemann. Později doplnil ještě **devátou roli** a vytvořil test nový. Tento nový test je však chráněn licencí a nemůže být reprodukován bez svolení autora.

Týmové role R. Mereditha Belbina jsou chráněny **autorským právem**. Pokud si chce jednotlivec vyplnit pouze sebehodnotící test, může si zakoupit knihu a toto udělat; širší použití testu je však již porušením autorských práv. Pokud má jednotlivec zájem o kompletní profil svých týmových rolí či menší organizace, kouči, trenéři nebo konzultanti o aktivity v oblasti budování a rozvoje týmů či větší organizace chce plně řídit týmovou spolupráci a využívat potenciálu pracovníků při obsazování existujících nebo nových pracovních míst nebo poradenská společnost chce poskytovat služby v oblasti rozvoje lidských zdrojů, je vhodné obrátit se buďto přímo na držitele autorských práv týmových rolí R. Mereditha

Belbina (Belbin Associates, UK) nebo na distributory, organizace poskytující svoje služby za úplatu (nejlépe držitele Mezinárodní akreditace Belbin – Team Role Accreditation), v jednotlivých zemích.

Metody zpracování týmových rolí se liší dle subjektu testování a úroveň analýzy – pokud se jedná o jednotlivce, používá se produkt s názvem *Testování Online,* pokud se jedná o malou organizaci, kouče, trenéry či konzultanty, pak se využívá produkt s názvem *Office Servis*, pakliže se jedná o velkou organizaci či poradenskou společnost, je využíván systém *E-terplace®*.

Nejkomplexnější je využití systému **E-interplace®**, specializovaného uceleného softwarového balík, který byl vyvinut v roce 1988, stále se vyvíjí a nyní se pracuje s již jeho 6. edicí. E-interplace® vypracovává zprávy, odpovídající konkrétnímu jedinci, týmu nebo organizaci s využitím čtyř zdrojů informací (viz obrázek 13.2):



Obr. 13.2 Stručný přehled E-interplace® - vstupní údaje a skupiny zpráv (http://www.belbin.cz/)

- **Sebehodnocení** – jak jedinec vidí sám sebe v terminologii týmových rolí,
- **hodnocení pozorovatelů** – jak vidí jedince 4 a více lidí, kteří ho/ji dobře znají,
- **požadavky na pracovní místo** – jak vidí přímý nadřízený (nebo lidé s přímou odpovědností) pracovní místo,
- **pozorování pracovního místa** – jak vidí pracovní místo ti, kteří ho dobře znají.

E-interplace® :

- umožňuje lepší rozhodování o lidech, které je podloženo tím, že máme informacemi, které jsou koncentrované, snadno srozumitelné, týkají se podstaty týmu a jsou po ruce,
- zaměřuje se na povahu příspěvků jedince týmu,
- tvoří důležitý doplněk k údajům o kvalifikaci a praxi kandidáta,
- balík obsahuje tři prezentace se slovním komentářem R. Mereditha Belbina v anglickém jazyce,
- součástí je řada doplňkových materiálů, které se dají využít při akcích na budování úspěšného týmu.

Příklady **výsledků a rozborů**, které přináší použití systému E-interplace®:

- Výsledky sebehodnocení a hodnocení pozorovatelů.
- Grafické srovnání sebehodnocení a hodnocení pozorovatelů.
- Profil týmových rolí na základě sebehodnocení.
- Silné a slabé stránky jednotlivých týmových rolí.
- Doporučení pro další rozvoj hodnoceného jednotlivce.
- Celkový profil osobnosti.
- Hodnocení pozorovatelů.
- Rady v oblasti vzájemných vztahů členů týmu.
- Hodnocení týmu.
- Hodnocení pracovního místa.
- Posouzení vhodnosti pracovníka pro určité pracovní místo.

E-interplace® je používán celou řadou společností (např. Barclays Bank, BBC, British Gas, Guiness, Levi Strauss, Next, Philips Electronics, Tesco aj.), univerzitami (např. Aston Business School, Durham University, Manchester University, Sheffield University aj.), veřejným sektorem (např. British Transport Police, Department of Employment, Nottingham City Hospital, RAF, Royal navy, The Law Society aj. a to v celé řadě zemí – Anglie, Česká republika, Dánsko, Francie, Japonsko, Německo, Nový Zéland, Singapur, Slovenská republika, Španělsko, USA aj.

13.4 DVA SEBEPOZNÁVACÍ TESTY

Jak již bylo zmíněno v předcházející kapitole, Belbin vytvořil test, který slouží k diagnostice osmi týmových rolí a později doplnil devátou týmovou roli a vytvořil test nový. Jak uvádí Bělohlávek (2008), oba Belbinovy testy jsou ipsativní, tzn., že jsou v nich body rozdělovány mezi jednotlivé role tak, že body, které přidáme jedné roli, ubydou rolím ostatním. V druhém Belbinově testu je například rozděleno celkem 70 bodů mezi devět týmových rolí a jednu další oblast. Vysoký počet bodů v jednom typu má za následek méně bodů v typech ostatních. To má své výhody – respondent nemůže ze sebe udělat univerzálního génia, který je výborný ve všech oblastech.

V praxi se však zmíněný autor často setkal s jedinci, kteří skutečně mají mimořádné schopnosti a vynikají v několika činnostech a naopak s jednotlivci, kteří nemají v podstatě žádná pozitiva, nejsou pro tým přínosem. Proto se svými spolupracovníky vyvinul test, ve kterém získání velkého počtu bodů v určitém typu nelimituje výsledek v typech jiných a naopak nízký výsledek v určité oblasti nemá za následek umělý růst počtu bodů v oblasti jiné. V tomto testu lze tedy dosáhnout vysokých výsledků v několika typech, aniž to nějak negativně ovlivní počet bodů v typech ostatních. Výsledkem však může být i to, že testovaný nedosáhne vyššího výsledku v žádném z daných typů.

Následující dva testy, test, kterým si můžete zjistit **typickou týmovou roli**, kterou ve stávajícím týmu pravděpodobně hrajete a test, kterým si můžete prozkoumat **osobnostní dispozice** pro určitou týmovou roli/týmové role, jsou zcela převzaty od Bělohlávka (2008).

Test I. Jaká je moje typická role v týmu?

Instrukce

Přečtěte si otázky v následujícím testu a označte křížkem v příslušném políčku, nakolik různé odpovědi vystihují váš přístup k práci. Na konci najdete návod na vyhodnocení.

A. Vyhovuje mi práce, která vyžaduje:

1. vymýšlení nových nápadů a řešení	ne	zčásti	ano
2. shánění informací, kontaktů, věcí	ne	zčásti	ano
3. povzbuzování ostatních	ne	zčásti	ano
4. úspěšné zvládnutí krizových situací	ne	zčásti	ano
5. vysokou kritičnost a nadhled	ne	zčásti	ano
6. neustálou spolupráci s lidmi	ne	zčásti	ano

7. promyšlený postup a řád	ne	zčásti	ano
8. vysokou koncentraci na pečlivé provedení	ne	zčásti	ano
9. hluboké odborné znalosti	ne	zčásti	ano

B. Pro výsledky mojí práce je typické:

10. mé provedení je odlišné od toho, jak to dělají ostatní	ne	zčásti	ano
11. maximální využití dostupných informací	ne	zčásti	ano
12. využití podnětů spolupracovníků	ne	zčásti	ano
13. vysoký výkon a množství práce	ne	zčásti	ano
14. důsledné odstranění všech možností rizika	ne	zčásti	ano
15. ohled na ty, kteří v práci na produktu budou pokračovat	ne	zčásti	ano
16. systém mého zpracování v souladu s normami	ne	zčásti	ano
17. precizní provedení do posledního detailu	ne	zčásti	ano
18. vysoká profesionální úroveň	ne	zčásti	ano

C. V průběhu týmové diskuse přispívám zejména tím, že:

19. hledám nový pohled na věc	ne	zčásti	ano
20. poukazuji na možnosti, které mám k dispozici	ne	zčásti	ano
21. snažím se zjišťovat názory tichých členů týmu	ne	zčásti	ano
22. dodávám ostatním energii a naléhám na jejich úsilí	ne	zčásti	ano
23. umím upozornit na slabé stránky navrhovaných řešení	ne	zčásti	ano
24. snažím se předcházet konfliktům nebo konflikty urovnávám	ne	zčásti	ano
25. snažím se diskusi organizovat	ne	zčásti	ano
26. analyzuji situaci a navrhované varianty řešení	ne	zčásti	ano
27. přináším svůj odborný pohled	ne	zčásti	ano

D. Vadí mi práce, která:

28. je rutinní, bez možnosti přinést kreativní myšlenky	ne	zčásti	ano
29. je izolovaná, bez kontaktu s ostatními lidmi	ne	zčásti	ano
30. je spojena s tvrdým přístupem vůči jiným lidem	ne	zčásti	ano
31. nepřináší viditelné výsledky a možnosti srovnání výkonu	ne	zčásti	ano
32. vyžaduje rychlé pohotové jednání bez času na analýzu situace	ne	zčásti	ano
33. vyžaduje nepříjemná rozhodnutí	ne	zčásti	ano
34. je velmi dynamická a podléhá neustálým změnám	ne	zčásti	ano
35. vyžaduje rychlé tempo bez ohledu na kvalitu	ne	zčásti	ano
36. neumožňuje využití mé odbornosti	ne	zčásti	ano

E. Mezi moje nejlépe rozvinuté dovednosti patří:

37.kreativní řešení problémů	ne	zčásti	ano
38.komunikace a vyjednávání	ne	zčásti	ano
39.motivování a vedení lidí	ne	zčásti	ano
40.řešení krizových situací	ne	zčásti	ano
41.kritické hodnocení návrhů	ne	zčásti	ano
42.naslouchání a vcítění	ne	zčásti	ano
43.dobrá organizace práce a řízení času	ne	zčásti	ano
44.důkladná analýza situace	ne	zčásti	ano
45.odborné aktivity	ne	zčásti	ano

F. Mou slabou stránkou je:

46.nedotahování myšlenek do reálné podoby	ne	zčásti	ano
47.nesoustředěnost, snadno ztrácím zájem	ne	zčásti	ano
48.ovlivnitelnost působením ostatních lidí	ne	zčásti	ano
49.netrpělivost, menší citlivost vůči pocitům a potřebám ostatních	ne	zčásti	ano
50.odstup, neschopnost dosáhnout nadšení	ne	zčásti	ano
51.nerozhodnost, snaha nikomu neublížit	ne	zčásti	ano
52.nepružnost, nechuť ke změnám	ne	zčásti	ano
53.nedostatek nadhledu, ulpívání na podrobnostech	ne	zčásti	ano
54.obtížné pochopení odlišných odborných přístupů	ne	zčásti	ano

G. Kdybych měl potřebné znalosti a zkušenosti, asi bych se nejlépe cítil v profesi:

55.marketingového specialisty,který vymýšlí kampaně pro produkty	ne	zčásti	ano
56.obchodníka, který získává nové zákazníky	ne	zčásti	ano
57.manažera, který rozvíjí potenciál lidí a motivuje je	ne	zčásti	ano
58.manažera, který dokáže zvládat krizové situace	ne	zčásti	ano
59.controllera, který objektivně vyhodnocuje stav firmy	ne	zčásti	ano
60.personalisty, který rozvíjí pozitivní vztahy mezi lidmi	ne	zčásti	ano
61.logistika, který organizuje přepravu a skladování materiálu	ne	zčásti	ano
62.pracovníka kvality dodavatelů, který vyhodnocuje kvalitu dodávaného materiálu	ne	zčásti	ano
63.specialisty, který zajišťuje dodržování odborných nároků	ne	zčásti	ano

Vyhodnocení

a) Přidělíme odpovědím body:

- odpověď **ne** je hodnocena **0** body,
- odpověď **zčásti** je hodnocena **1** bodem,
- odpověď **ano** je hodnocena **2** body.

b) Vepíšeme body do tabulky a sečteme řádky:

A	B	C	D	E	F	G	součet	role
1.	10.	19.	28.	37.	46.	55.		Inovátor
2.	11.	20.	29.	38.	47.	56.		Vyhledávač zdrojů
3.	12.	21.	30.	39.	48.	57.		Koordinátor
4.	13.	22.	31.	40.	49.	58.		Usměrňovač
5.	14.	23.	32.	41.	50.	59.		Monitor vyhodnocovač
6.	15.	24.	33.	42.	51.	60.		Týmový pracovník
7.	16.	25.	34.	43.	52.	61.		Realizátor
8.	17.	26.	35.	44.	53.	62.		Kompletovač finišer
9.	18.	27.	36.	45.	54.	63.		Specialista

c) Vyneseme výsledky pro každou roli do následujícího grafu:

	nevhodná role					přijatelná role					optimální role				
Inovátor	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Vyhledávač zdrojů	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Koordinátor	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Usměrňovač	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Monitor vyhodnocovač	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Týmový pracovník	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Realizátor	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Kompletovač finišer	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Specialista	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Při vyplňování prvního testu jste možná narazili na jeden problém: odpověď, která o vás platí na vašem konkrétním pracovišti, nevystihuje vaše jednání v průřezovém týmu a neodpovídá vašemu přístupu k řešení rodinných záležitostí nebo vaší činnosti ve sportovním klubu. Lidé se často ptají: „A vůči kterému týmu mám odpovídat?“

Všechny testy týmových rolí jsou skutečně vztaženy k jednomu určitému týmu. V praxi se stalo, že ředitelka controllingu, členka vrcholového vedení jedné nejmenované firmy, položila otázku: „A ke kterému týmu se mají ty odpovědi vztahovat?“ V týmu vrcholového vedení fungovala totiž především jako specialistka na finance a controlling. Na

svém vlastním oddělení však spíše působila v rolích Koordinátora a usměrňovače. Marketér, který se ve vlastním oddělení projevuje mezi umělecky založenými kreativními jedinci svou průměrnou úrovní systematičnosti jako Realizátor, působí v průřezovém týmu mezi disciplinovanými a mírně rigidními kolegy z jiných útvarů jako Inovátor.

Výstupy z testů týmových rolí tedy nevyjadřují pouze osobnost člověka, ale jsou výsledkem vzájemného vztahu mezi osobností a týmem, v němž tento člověk pracuje. Řekněme, že každý z nás má určité dispozice, ale to, zda se tyto dispozice projeví či nikoliv, je dáno do značné míry týmem, do kterého bude zařazen. Testy týmových rolí jsou realistické a aktuální – vystihují **současný stav** působení člověka v týmu.

Vás by však nyní jistě zajímaly také **osobnostní dispozice,** povaha člověka, která je relativně stálá a není závislá na okolní situaci. Je částečně vrozená, částečně získaná v dětství či mládí a jen málo se v dospělosti mění. Není ovlivněna zařazením do určité skupiny lidí.

Test II. Moje osobnostní dispozice

Instrukce

Tento test zjišťuje vaše osobnostní vlastnosti. Podtrhněte všechny výrazy, které vás vystihují. Pak škrtněte všechna slova, která se na vás nehodí. Nenechte se ovlivnit tím, že některá slova se vám zdají pozitivní, jiná negativní.

1. uznalý	2. nápaditý	3. pohotový
4. citlivý	5. energický	6. opatrný
7. bohatý znalostmi	8. ukázněný	9. pečlivý
10. motivující	11. přemýšlivý	12. komunikativní
13. přátelský	14. rozhodný	15. obezřetný
16. profesionální	17. dobře organizovaný	18. precizní
19. povzbudivý	20. samostatně myslící	21. živý
22. vlídný	23. průbojný	24. rozvážný
25. zkoumavý	26. systematický	27. přesný
28. důvěřující	29. nekonformní	30. přesvědčivý
31. nekonfliktní	32. náročný	33. kritický
34. teoretický	35. důsledný	36. detailní
37. ovlivnitelný	38. málo praktický	39. nesoustředěný
40. nerozhodný	41. necitlivý	42. nemotivující
43. úzce zaměřený	44. málo pružný	45. nimravý

Vyhodnocení

a) K jednotlivým výrazům připíšeme body:

- **2** body – podtržené výrazy,
- **0** bodů – škrtnuté výrazy,
- **1** bod – neoznačené (výrazy, které nejsou ani škrtnuté ani podtržené).

b) Sečteme body pro jednotlivé vlastnosti ve sloupci součet:

položka č.					**součet**	**dispozice pro typ**
1	10	19	28	37		Koordinátor
2	11	20	29	38		Inovátor
3	12	21	30	39		Vyhledávač zdrojů
4	13	22	31	40		Týmový pracovník
5	14	23	32	41		Usměrňovatel
6	15	24	33	42		Monitor vyhodnocovač
7	16	25	34	43		Specialista
8	17	26	35	44		Realizátor
9	18	27	36	45		Kompletovač finišer

c) Součet bodů může nabývat hodnoty 0-10.

Čím je vyšší součet bodů, tím je vaše dispozice pro zastávání této role výraznější. Jak uvádí Bělohlávek (2008), výsledky v obou testech si nemusejí odpovídat. Může se stát, že výsledky ve druhém testu se odlišují od předcházejícího testu – mezi dispozicí a týmovou rolí je **rozdíl**. Znamená to, že ve stávajícím týmu buďto nemáte příležitost využít některých svých schopností, nebo že z různých důvodů musíte vykonávat činnosti, které vám příliš nesedí.

Při výběru jednotlivých členů týmu je třeba si uvědomit, že ne každý člověk je pro týmovou ptáci **vhodný** a ne každý se **hodí** do jakéhokoliv týmu. Efektivita týmu záleží na tom, jak dobře se podaří tým sestavit, zda jsou do něj vybráni odpovídající, navzájem se doplňující jednotlivci.

Jak bylo uvedeno výše, efektivní plnění cílů týmu ovlivňují profesní a osobnostní charakteristiky jednotlivých členů. Obecně by měly v týmu být zastoupeny všechny osobnostní profily – vůdčí jednotlivci, analyticky zaměření členové, lidé zaměření na inovace, na komunikaci, sociální vztahy. Tedy, v týmu by měly být zastoupeny všechny výše popsané **týmové role**.

13.5 VEDOUCÍ TÝMU Z POHLEDU TÝMOVÝCH ROLÍ

Jak uvádí Bělohlávek (2008), častou otázkou manažerů bývá: „Jaký je vlastně optimální způsob vedení?“ Dosahují lepších výsledků tvrdí vedoucí nebo vedoucí přátelští? V souladu s tímto rozdělením nacházíme v Belbinově typologii minimálně **dvě vedoucí role** – Usměrňovač, silně orientovaného na výsledek a často prosazujícího své řešení bez ohledu na mínění ostatních členů týmu, jenž dosahuje výsledků vysokou osobní energií, rozhodností a tlakem na podřízené, a vedle toho Koordinátora, který je připraven vnímat potřeby členů týmu a využívat jejich potenciálu, opírá spíše o důvěru ve spolupracovníky, komunikaci s nimi a jejich motivování. Který z těchto dvou stylů je optimální? Každý má určité výhody a slabé stránky. Ideální vedoucí je schopen působit jako Usměrňovač nebo jako Koordinátor v návaznosti na podmínky konkrétní situace. Situaci pak určuje především kvalita lidí, kteří jsou řízeni. Podle toho může vedoucí efektivně využívat různé motivační nástroje.

Usměrňovač *(Shaper)*

- uplatňuje se při řízení jednotlivců, na které je nutno dohlížet,
- je autoritativní, soutěživý,
- často prosazuje svůj názor či řešení bez ohledu na názor ostatních členů týmu,
- působí energicky,
- velmi mu záleží na výstupu činnosti týmu, na úspěchu,
- umí přesvědčit členy týmu k vyvinutí úsilí pro splnění požadovaného cíle,
- přesně definuje úkoly týmu,
- dokáže zvládat konflikty v týmu, nestandardní chování jednotlivců,
- často provádí kontrolu činnosti týmu,
- kritizuje nedostatky v práci jednotlivců,
- provádí nápravná opatření odhalených chyb,
- od týmu požaduje vysoký výkon,
- vůči své osobě je náročný,
- někdy používá direktivní řízení.

Obecně můžeme konstatovat, že Usměrňovač se osvědčí spíše při řízení lidí s nižší úrovní řízení schopností nebo pracovního nasazení, kteří potřebují stálý dohled.

Koordinátor *(Co-ordinator)*

- uplatňuje se u samostatně pracujících jednotlivců, spolehlivých a schopných,
- je demokratický,
- dokáže vhodně motivovat a povzbudit členy týmu k požadovaným výkonům,

- se spolupracovníky jedná ohleduplně, s citem a taktem,
- umí citlivě řešit konflikty, dokáže jim předcházet,
- respektuje ostatní, naslouchá jim,
- pokárání či nepříjemné věci dokáže sdělit přijatelným způsobem,
- za dobře odvedený výkon členy týmu chválí,
- nevyhýbá se diskusi, respektuje odlišné názory a mínění jednotlivců,
- umí odhalit silné a slabé stránky členů týmu, podle toho jim přiděluje práci,
- do společné práce týmu dokáže zapojit i méně aktivní, neprůbojné jednotlivce.

Obecně to znamená, že Koordinátor je spíše vhodný pro schopné a spolehlivé pracovníky, kterým je třeba věnovat větší volnost a samostatnost.

Lidé na nízké úrovni dovedností či pracovní morálky by měli být řízeni více direktivním způsobem a jejich nadřízený spíše přijme roli Usměrňovače. Potřebují vysoký stupeň kontroly, protože se buďto snadno dopouštějí chyb z neznalosti, anebo přestupků z nedbalosti. Nezkušený pracovník potřebuje radu vedoucího v dílčích pracovních problémech, zatímco nespolehlivý pracovník potřebuje dohled, aby nezanedbával své povinnosti. Řídícím a motivačním nástrojem bývá zejména přesná a jednoznačná instrukce, důsledná kontrola a postih nebo hrozba postihem.

Lidé na střední úrovni pracovní morálky nebo profesních dovedností potřebují jak jednoznačné cíle, tak zájem a podporu nadřízeného. Necítí obvykle vřelejší vztah ke své práci a vykonávají ji spíše pro odměnu, kterou za ni obdrží. Vedoucí k nim bude přistupovat částečně jako Usměrňovač, který musí v kritické situaci přitvrdit, částečně jako Koordinátor, který projeví zájem o jejich názor. Řídícím a motivačním nástrojem bývají zejména podmíněné odměny a zájem a komunikace.

Lidé na vysoké úrovni pracovní morálky nebo profesních dovedností jsou přílišnou mírou kontroly a nadměrnou direktivou demotivováni. Vedoucí by měl zaujmout roli Koordinátora a motivovat podřízené především důvěrou, delegováním a zmocňováním a intelektuální stimulací.

Manažer by tedy měl zvládnout roli Usměrňovače i roli Koordinátora, v závislosti na zralosti svých podřízených. V případě, že úroveň podřízených je nízká, vystačí s přístupem Usměrňovače, objeví-li se však schopnější a samostatnější pracovník, bude brzy nespokojen. Naopak pokud budou podřízení na vysoké pracovní a morální úrovni, je tlak zbytečný a vedoucí by měl přijmout roli Koordinátora. Ten však nemusí dobře zvládnout negativního a nespolehlivého pracovníka. Navíc, jeden podřízený se může při určité činnosti projevit jako schopný a usilovný, jinou činnost však může vykonávat s nechutí a odbývat ji. Do vedoucí

funkce je proto vhodné upřednostňovat takového člověka, který bude schopen obě tyto role, usměrňovač a Koordinátora, vhodně **kombinovat**. Toto platí pro úspěšné řízení týmu a úseku svěřeného vedoucímu. Pokud však chceme, aby byl vedoucí navíc nositelem a realizátorem vize organizace, oddělní, týmu apod., je třeba, aby uměl pracovat i v dalších třech rolích – a to jako Inovátor, který tvoří vizi, jako Monitor vyhodnocovač, který dá vizi reálné dimenze, a jako Vyhledávač zdrojů, který dokáže přesvědčit okolí.

13.6 ŘÍZENÍ TÝMOVÝCH ROLÍ

Popsali jsme si jednotlivé týmové role, jejich silné a slabé stránky, přínosy i rizika pro tým i způsob jejich motivace. Zopakujme si nyní jejich hlavní charakteristiky a popišme si, čím jsou motivováni a kde se nositelé jednotlivých rolí nejlépe v organizaci uplatní (Belbin, 2012a, 2012b, 2012c, Bělohlávek, 2008).

Inovátor *(Plant)*

Inovátoři jsou **lidé** kreativní, kteří rádi přemýšlejí nad současným stavem věcí a hledají možnost zlepšení či zefektivnění stávajících procesů, Bývají poněkud odlišní, originální a lidé je mohou vnímat jako podivíny, jejichž myšlenky často hůře přijímají. Jindy mohou být přehlceni abstraktními nápady, které mají daleko k reálným možnostem.

Nejvyšší **potřebou** je pro Inovátory kreativita sama – nový nápad, nová možnost, nové řešení. To pohltí Inovátory velmi intenzivně, takže ztrácí schopnost soustředit se na jiné věci, na rizika myšlenky nebo na její prospěšnost pro ostatní.

Jeho **silné** stránky rozvíjíme tak, že ho pověřujeme kreativními úkoly, zapojujeme ho do řešitelských týmů pro jeho schopnost nacházet zajímavá řešení či do uvažování nad řešením složitých problémů pro jeho schopnost přinášet neobvyklý, jiný pohled na věc.

Jeho **slabé** stránky překonáváme tak, že ho naučíme respektovat nápady ostatních (a současně předvést svou nápaditost) a to jeho zapojením do použití technik tvůrčího myšlení, že ho koučováním ze strany vedoucího naučíme dodržovat priority, tzn. umět vybrat jen několik námětů z těch, které vyprodukoval, soustředit se na jejich dopracování a realizaci, že ho zapojíme do zlepšovatelských struktur a tím přimějeme k formalizaci jeho nápadů a jejich následné realizaci.

Inovátoři jsou lidé kreativní, ale často méně průbojní. Mnoho Inovátorů nacházíme v **činnostech**, jako je marketing, vývoj, konstrukce nebo informační technologie. Je to typ

spíše racionální, proto se většinou neuplatňuje v reklamě (kam bychom je na první pohled zařadili), která vyžaduje více emocí.

Potíže budou mít zejména s prací, která je rutinní a vyžaduje značné přizpůsobení a přísnou kázeň – účetnictví, controlling, technická kontrola. Taková práce je unaví a budou se snažit hledat zpestření, často ovšem na úkor kvality výstupů.

Vyhledávač zdrojů *(Resouce Investigator)*

Komunikativní **jedinci** se schopností získat kontakty, informace či další zdroje snadno navazují vztahy s lidmi a umí s nimi takticky vyjednávat. Jejich slabinou však je nízká schopnost dlouhodobé koncentrace a s tím související problémy s dotahováním akcí do konce.

Vyhledavač zdrojů se snadno nadchne a je vysoce **motivován** krátkodobým výkonovým cílem. Po určitou dobu se ho snaží dosáhnout s mimořádným nasazením. Bohužel toto nadšení časem odpadá a je potřeba jej neustále stimulovat dalšími a dalšími podněty. Podobně jako Inovátor má rád změny, bojí se zevšednění a atraktivní jsou pro něho takové cíle, které přinášejí něco nového, nečekaného, překvapujícího.

Jeho **silné** stránky rozvíjíme tak, že ho zapojujeme do složitých operativních úkolů vyžadujících komunikační a přesvědčovací dovednosti, do procesu změny v organizaci pro jeho schopnost přenášet nadšení na ostatní členy týmu a vytvořit příznivé prostředí pro přijetí změny spolupracovníky či do aktivit vyžadující získávání informací, kontaktů, fakt apod.

Jeho **slabé** stránky překonáváme tak, že ho naučíme překonávat nedostatek koncentrace při delší činnosti za pomocí důsledného vedení ze strany nadřízeného, kontroly a tlaku na splnění úkolů, omezením příliš velkého počtu jeho aktivit, že ho naučíme stanovovat si priority svých aktivit dlouhodobého charakteru a lépe řídit svůj čas za pomocí kurzů řízení času, kontrolovat naučené principy nadřízeným.

Pro tyto komunikativní a flexibilní jedince je patrně ideální **činností** obchod se svou dynamikou, permanentními změnami trhu, jindy zase reklama vyžadující nápad a odvahu. Nejsou to ideální nákupčí, i když nás k tomu může svádět název, Činnosti, které pro ně nebudou vhodné, zejména pro nižší úroveň koncentrace, jsou podobně jako u Inovátorů controlling, účetnictví, technická kontrola.

Koordinátor *(Co-ordinator)*

Přátelští **vedoucí**, důvěřující lidem a spoléhající na jejich potenciál, se dokážou zaměřit na cíl a uvědomují si, že ho dosáhnou především maximálním využitím schopností lidí. Důvěra v podřízené však bývá někdy příliš rozsáhlá a naslouchání jejich potřebám příliš ochotné, takže Koordinátoři mohou podlehnout jejich názorům a požadavkům.

Silnou **motivací** Koordinátora je rozvoj řízeného týmu. Dělá mu radost vidět, jak posouvá kompetence svých podřízených, i to, jak se tím oni sami realizují. Je také značně motivován cílem, je to však pro něj spíše prostor pro realizaci schopností týmu.

Jeho **silné** stránky rozvíjíme tak, že go pověřujeme vedením týmů, ve kterých pracují samostatní lidé s pozitivním přístupem k práci z důvodu jeho umění tyto lidi motivovat a poskytnout jim prostor pro seberealizaci, že ho zapojujeme do účasti na tvorbě systémů odměňování organizace, hodnocení či personálního rozvoje pro jeho schopnost spojit orientaci na cíl s pochopením potřeb zaměstnanců, že ho pověřujeme koučováním spolupracovníků v odborných nebo manažerských dovednostech pro jeho umění stanovit odpovídající cíle a současně umění poskytnout lidem zpětnou vazbu.

Jeho **slabé** stránky překonáváme tak, že ho naučíme, aby dokázal připouštět slabé stránky svých spolupracovníků, aby k nim dokázal zaujmout nekompromisní postoj a to pomocí koučování nadřízeným nebo pomocí kurzu vedení lidí, že ho naučíme používat i tvrdší styly vedení, pokud je to nutné, neusnadňovat si práci přílišným delegováním, kontrolovat své podřízené, že ho přimějeme k poskytování informací o pracích, předaných podřízeným, nadřízenému.

Koordinátoři jsou **vhodní** pro vedoucí role na pracovištích se složitou a odborně náročnou činností, kde pracují odborně i morálně zralí lidé. Dobře vedou týmy odborníků v jakékoliv oblasti. Poněkud menších úspěchů dosáhnou při řízení rutinních operací, kde je potřebné rychlé rozhodování, autorita a tvrdá ruka, ale i zde mohou mít úspěch.

Usměrňovač *(Shaper)*

Jsou to energičtí jedinci, kteří jsou zaměřeni na dosahování výsledků. Jde o dynamické osobnosti, které jsou schopny se pohotově rozhodovat při přijatelné kvalitě výsledného rozhodnutí. Jejich dynamika je však spojena s netrpělivostí, která může vést ke snadnému rozčilení a necitlivému jednání vůči okolí.

Usměrňovač je **motivován** výkonem, svými ambicemi a svou soutěživostí. Energie ho pohání stále vpřed jako motor. Usměrňovač potřebuje dostatečně náročné cíle a permanentní vytížení, aby ukázal své schopnosti a aby se realizoval.

Jeho **silné** stránky rozvíjíme tak, že ho pověřujeme řešením náročných úkolů, které jsou nad rámcem běžného pracovního nasazení a které vyžadují překonání řady překážek, že ho zapojujeme do prací v krizových situacích – v časové tísni, při špatných výstupech, při nedostatku, malém zájmu spolupracovníků pro jeho schopnost spojit kolektiv, přimět ho ke společné činnosti a nacházet rychle potřebná řešení či ho pověřujeme zvládáním negativních lidí pro jeho nekompromisnost, rozhodnost a tlak na ostatní.

Jeho **slabé** stránky překonáváme koučováním ze strany nadřízeného, účastí v kurzu vedení či týmové práce s cílem naučit ho citlivěji a taktněji jednat s ostatními, že ho naučíme vidět příčiny vzniklých problémů nejen ve slabé morálce spolupracovníků, ale i možných objektivních podmínkách či nedostatku schopností, že ho přimějeme přimět k většímu uvažování názorů spolupracovníků, k pochopení jejich přístupu.

Usměrňovači se mohou **objevit** v jakékoli vedoucí pozici, zejména však tam, kde je potřebná jejich vysoká energie a tlak na spolupracovníky. Jejich rychlé rozhodování je přínosem všude, kde je nutno bez dlouhých okolků operativně řešit kritické situace – armáda, policie, záchranná služba, částečně výroba. Osvědčují se také v týmech, které pracují na rutinních úkolech nebo v nichž jsou členové s nižším stupněm odborné nebo morální zralosti. Na druhou stranu mohou mít potíže ve strategických funkcích, kde se dělají dlouhodobá rozhodnutí a kde je pro rozhodování nutná schopnost důkladné analýzy a zvažování různých aspektů problému.

Monitor vyhodnocovač *(Monitor Evaluator)*

Monitoři vyhodnocovači jsou **lidé** vysoce kritičtí a opatrní, kteří pohlížejí na práci v týmu z nadhledu a vnímají situaci v širších souvislostech. Brání tým před rizikem unáhleného rozhodnutí, na druhé straně může jejich odstup a odpor mít na ostatní negativní vliv. Snahou hledat vady na rodících se nápadech mohou zabít nejednu dobrou myšlenku.

Monitor vyhodnocovač může na první pohled působit jako člověk bez **motivace**, který se spíš snaží všechno nabourat a pokazit. Skutečnou motivací je však reálný úspěch projektu, snaha ubránit tým před chybami a možným nebezpečím. Usiluje o jistý výsledek a bojí se selhání. Pouští se do věcí, teprve je-li jistojistě přesvědčen o jejím úspěchu.

Jeho **silné** stránky můžeme rozvíjet tak, že ho zapojujeme do podnikatelských projektů, kde může ovlivňovat práci týmu směrem k vyhnutí se úskalím a problémům, do průřezových týmů pro jeho schopnost vidět věci ze strategického hlediska, z různých úhlů pohledu, slaďovat přístupy odborníků z různých oborů či do komplexního posuzování různých návrhů.

Jeho **slabé** stránky překonáváme tak, že ho naučíme sdělovat své výhrady ostatním taktickým způsobem, projevit větší potěšení z možnosti pracovat na daném úkolu společně s ostatními lidmi, ho nezapojujeme do kreativní etapy řešení problému, ale až do etapy hodnocení možných variant.

Pro svou nedůvěřivost se **osvědčují** jako controlleři nebo nákupčí. Pro nedostatek elánu a nadšení nejsou vhodní v obchodních činnostech.

Týmový pracovník *(Team Worker)*

Týmoví **pracovníci** udržují tým v dobrých mezilidských vztazích, vytvářejí dobré pracovní klima, předcházejí konfliktům nebo je urovnávají. Na druhé straně často nejsou schopni zaujmout jednoznačný postoj ve sporech mezi spolupracovníky a ve vedoucí funkci jen s obtížemi zvládají řízení tvrdších podřízených.

Dominantní **motivací** Týmového pracovníka jsou mezilidské vztahy a dobrý pocit ostatních. Dobré vztahy klade výše než výkon a výsledky (domnívá se ostatně, že pracovních výsledků je především dosahováno spokojeností lidí). Zájem ostatních je pro něho důležitější než jeho vlastní zájem. Je ochoten ustoupit nebo obětovat svůj názor, vede-li to k upevnění soudržnosti týmu.

Jeho **silné** stránky rozvíjíme tak, že ho pověřujeme navázáním kontaktu, podáním pomocné ruky problémovým či ostýchavým členům týmu při jejich začlenění do týmu pro jeho schopnost empatie a pochopení pro tyto jedince, že ho zapojujeme do řešení konfliktů mezi lidmi pro jeho vstřícnost a taktičnost a schopnost nacházet řešení přijatelná pro všechny strany, že ho přimějeme k účasti v sociálních aktivitách vedoucích ke stmelení týmu pro jeho schopnost tyto aktivity bezvadně připravit, přivodit příjemnou atmosféru.

Jeho **slabé** stránky překonáváme tak, že ho naučíme objektivně hodnotit varianty, hledat argumenty pro volbu určitého řešení situace, pokud se dostane do řídící pozice, naučíme ho řídit i problematické spolupracovníky snažící se o vychytralé nebo nedbalé jednání vůči němu či zvládnout obtížné mezilidské situace pomocí tréninku asertivní komunikace nebo řešení konfliktů.

Týmoví pracovníci preferují **činnosti**, v nichž se stýkají s lidmi. Často se objevují na personálních útvarech, ale mnozí dělají také prodejce, kde umějí výborně navazovat a udržovat vztah ke klientovi. Problémy mohou mít v řídících funkcích, kde je třeba vyvíjet tlak na výkon a v určitých případech i přitvrdit. Méně vhodní jsou též pro práce, kde je styk s lidmi omezený – zpracovávání a vyhodnocování analýz.

Realizátor *(Implementer)*

Realizátoři **jsou** systematičtí, metodičtí a disciplinovaní. Usilují o dodržování pravidel a vynikají svou kázní. Důsledné dodržování standardů a předpisů však vede k nepružnosti; odmítají změny, protože často vidí ohrožení řádu a systému.

Pro Realizátory je nejvyšší **hodnotou** jistota, kterou promítají do systému a pořádku. Není-li úkol jasně zadán, Realizátor ztrácí motivaci. Chce přesně vědět, co se od něho očekává. Obtížně se vyrovnává s nejasnou nebo nejednoznačnou situací. Potřebuje mantinely,

jasný postup a pravidla. Upřednostní práci s jednoznačně stanovenými cíli před vyšším postavením, ve kterém je však nutno pracovat intuitivně bez návodů a směrnic.

Jeho **silné** stránky můžeme rozvíjet tak, že mu poskytneme přesné instrukce od nadřízeného, přesně stanovený cíl, jasně stanovený rozsah pravomocí pro jeho schopnost pracovat za takovýchto podmínek velmi efektivně a podávat vysoký výkon, že ho pověříme úkolem vytvořit určitý systém, navrhnout postup, směrnici apod., zorganizovat nepřehlednou oblast pro jeho velmi dobou schopnost organizovat.

Jeho **slabé** stránky můžeme překonat tak, že docílíme toho, aby si uvědomil, že byrokracie není vše, že se snažíme o to, aby akceptoval organizační změnu tím, že tato změna bude dobře naplánována, systematicky řízena a taková, že bude respektovat všechny systémové vazby, že ho naučíme překročit svou fixaci na stávající postupy tréninkem samostatného a kreativního myšlení.

Realizátoři se široce **osvědčují** v nejrůznějších sférách činnosti, kde je nutné systematické myšlení a organizační schopnosti, zejména ve výrobě a logistice, ale často také v informační technologii nebo financích. Méně úspěšní bývají tam, kde je požadována vysoká přizpůsobivost – v prodeji, marketingu, nebo mimořádná kreativita, jak je tomu v reklamě.

Kompletovač finišer *(Complementer Finisher)*

Kompletovač finišer **vyniká** v soustředění na detail práce, v perfektní kvalitě a v dotažení všech úkolů do konce. Osobní rezervou je chybějící nadhled, ztráta vnímání celku díky přílišnému zaměření na podrobnosti i špatné řízení času spojené s neschopností rozlišovat priority, protože všechno se mu zdá důležité.

Hlavní **motivací** Kompletovače finišera je dokonalý výstup práce. Nelituje úsilí, ztrácí mnoho času usilovným zdokonalováním toho, co je již perfektní. Při drobné chybě si představuje katastrofální možné důsledky a současně zažívá pocit provinění, se kterým se neumí vyrovnat a kterému se snaží předcházet. Vše ostatní mu poněkud uniká – čas i náklady. Jeho cílem je získat image dokonalého a nechybujícího jedince, což je však paradoxně zdrojem množství druhotných problémů.

Jeho **silné** stránky rozvíjíme tak, že ho zapojujeme do účasti na kontrole práce a výstupů práce týmu v limitovaném čase, že ho chválíme za kvalitně odvedenou práci, podněcujeme ke kvalitní práci, kterou je nutno vykonat v časové tísni.

Jeho **slabé** stránky překonáváme tak, že ho naučíme uvědomovat si priority s tím, že ne vše je nutno dotahovat a to například formou účasti v kurzu řízení času, koučováním ze strany nadřízeného ho naučíme stanovovat si cíle a priority vykonání jednotlivých činností,

naučíme ho dovednosti plánovat si provádění jednotlivých úkolů a zbytečně se nesoustřeďovat na detaily a delegovat, nevykonávat vše sám.

Nejčastěji se **setkáváme** s Kompletovači finišery v oblastech, jako je controlling, účetnictví, technická kontrola, zkušebny, částečně i konstrukce, kde je nutné soustředění na detail. Často je potkáváme i ve výrobě, avšak tam svým lpěním na maličkostech a hledáním neshod za každou cenu mohou být brzdou efektivnosti. Nejsou zcela vhodní ani pro řízení kvality, kde je dne požadován nadhled a schopnost dívat se na věci z širší perspektivy. Velké problémy by měli pro svou nepružnost v oblasti prodeje a marketingu.

Specialista *(Specialist)*

Silnou stránkou Specialisty **jsou** jeho hluboké profesní znalosti a také image, který svou odbornou pověstí dodává týmu. Mezi jeho rezervy patří jednostranný pohled, zúžený do jeho vlastní profesní sféry, spojený s neochotou chápat přístup jiných odborníků, a také komunikace, způsob sdělování informací slangem své profese, který je těžko srozumitelný ostatním.

Největší **touhou** specialisty není dosáhnout vysokého manažerského postavení ani spousty peněz. Opravdový specialista považuje tyto věci spíše za druhotné. Chce se především rozvíjet ve své odborné oblasti, získávat zde nové zkušenosti a proslavit se na odborném fóru – na konferencích nebo v časopisech. Ve svém odborném růstu vidí hlavní jistotu své budoucnosti a ostatní věci jako kariéra nebo příjem by měly přijít časem samy skoro automaticky jako následný efekt. Pokud mu nezajistíme podmínky pro odborné vyžití, bude hledat příležitosti mimo rámec organizace u obavy, že by mohl ztratit kontakt s oborem, a dlouho ho neudržíme.

Jeho **silné** stránky rozvíjíme tak, že ho pověřujeme složitými odbornými úkoly pro možnost uplatnit jeho bohaté znalosti, že mu poskytujeme všechny potřebné informace ve formě odborné literatury, účasti na odborných konferencích, členstvím v odborných společnostech apod., že ho nepověřujeme administrativními úkoly, že se zajímáme o výsledky jeho práce.

Jeho **slabé** stránky překonáváme tak, že ho zapojíme do práce v průřezových týmech a umožníme mu tak pochopit širší souvislosti řešené problematiky, jiné spolupracovníky, jiné činnosti v organizaci, koučováním ze strany nadřízeného nebo účastí ve výcviku prezentačních dovedností ho naučíme komunikovat i s laiky, vyjadřovat se srozumitelně tak, aby to pochopili i lidé, kteří nejsou odborníky v dané oblasti.

Mnoho Specialistů **najdeme** v útvarech jako výzkum a vývoj či informační technologie, ale často také na pracovištích, jako je konstrukce, technologie, marketing,

kvalita, finance atd. Lze říci, že ve většině činností se můžeme setkat se Specialisty. Nejsou vhodní pro prodej, protože nemají příliš velké pochopení pro zákazníka a deptají ho spoustou technických detailů, kterým nerozumí. Není to ani příliš vhodný typ pro výrobu, kde je nezbytné odborné ovládnutí více oborů v obecné rovině.

ZÁVĚR

Předpokladem úspěšného fungování týmu, dosažení stanoveného cíle, je jeho správné složení. Je potřeba určit, z jakých jednotlivých členů bude tým tvořen, kdo bude jeho vedoucím, jakou požadovanou odbornou kvalifikaci a osobnostní charakteristiky budou mít členové týmu, z kolika členů se bude tým skládat a jakou týmovou roli budou jednotliví členové v týmu hrát.

A právě problematika týmových rolí je jádrem efektivního rozhodování týmu a rovněž nedílnou součástí dalších stránek týmové práce v pracovním prostředí.

Výzkum skupinových procesů zabývající se různými rolemi členů skupiny probíhá již řadu let. Uplatnila se v něm celá řada odborníků a výzkumníků, mezi nejznámější však jistě patří R. Meredith Belbin, anglický profesor týmového managementu, jenž je autorem velmi známé a v praxi hojně využívané typologie devíti týmových rolí.

Týmová role popisuje zvláštní přístup k práci různých lidí, v tomto pojetí je zčásti projevem osobnosti, vrozených povahových vlastností a získaných životních zkušeností, ale zčásti také projevem aktuální situace na pracovišti. Osobnostní dispozice jsou velmi silné a do jisté míry limitující – člověk směřuje k těm rolím, které jsou mu blízké a ve kterých se osvědčí, a role, které jeho osobnosti odporují, nezvládne. Týmová role je tedy jakýmsi výsledkem spojení osobnosti a požadavky situace.

Každá z devíti týmových rolí je charakterizována svými typickými vlastnostmi osobnosti, je popsán přínos a rizika této role pro tým, její silné stránky a jejich rozvoj, slabé stránky a jejich překonání, čím je daná role motivována, pro jakou činnost se hodí, jakým způsobem jednotlivé role řídit.

Jednotlivci, kteří přesně odpovídají popsaným typům, jsou poměrně vzácní. Lidé jsou spíše kombinací několika typů rolí, což odpovídá velké různorodosti lidských povah a přístupů k práci. Vedle hlavní role má každý jednotlivec v týmu ještě jednu nebo dvě role vedlejší. Pokud nějakou roli v týmu postrádáme, projeví se to na efektivitě jeho výkonu.

Je vhodné, aby každý člen týmu „hrál“ takovou, pro sebe přirozenou roli, pro kterou má nejlepší předpoklady. Nutno podotknout, že jednotlivec může v týmu zastávat i několik rolí najednou. Většinou se jedná o jednu hlavní roli a jednu nebo dvě role vedlejší. Optimálně sestavený tým by měl být složen ze všech týmových rolí, nebo alespoň z jejich co největšího počtu, měl by být co nejrozmanitější. Pokud nějaká role v týmu zcela chybí, většinou se to negativně projeví v jeho fungování. Jak budou role rozděleny a v jakém poměru budou, závisí na úkolu, kterého má tým dosáhnout. Rozdělení rolí není pevné, může se měnit.

Týmové role se dají velmi dobře diagnostikovat a to pomocí několika metod, které se liší dle subjektu testování a úrovně analýzy – pokud se jedná o jednotlivce, používá se produkt s názvem *Testování Online,* pokud se jedná o malou organizaci, kouče, trenéry či konzultanty, pak se využívá produkt s názvem *Office Servis*, pakliže se jedná o velkou organizaci či poradenskou společnost, je využíván systém *E-terplace®*.

Systému E-interplace® je nejkomplexnější, specializovaný ucelený softwarový balík, který byl vyvinut v roce 1988, stále se vyvíjí a nyní se pracuje s již jeho 6. edicí. E-interplace® vypracovává zprávy, odpovídající konkrétnímu jedinci, týmu nebo organizaci s využitím čtyř zdrojů informací a to ze sebehodnocení, z hodnocení pozorovatelů, požadavků na pracovní místo a z pozorování pracovního místa – jak vidí pracovní místo ti, kteří ho dobře znají.

Co se týče vedoucích rolí, v Belbinově typologii můžeme najít dvě vedoucí role – Usměrňovač, silně orientovaného na výsledek a často prosazujícího své řešení bez ohledu na mínění ostatních členů týmu, jenž dosahuje výsledků vysokou osobní energií, rozhodností a tlakem na podřízené, a vedle toho Koordinátora, který je připraven vnímat potřeby členů týmu a využívat jejich potenciálu, opírá spíše o důvěru ve spolupracovníky, komunikaci s nimi a jejich motivování. Každý má určité výhody a slabé stránky. Ideální vedoucí je schopen působit jako Usměrňovač nebo jako Koordinátor v návaznosti na podmínky konkrétní situace. Situaci pak určuje především kvalita lidí, kteří jsou řízeni. Podle toho může vedoucí efektivně využívat různé motivační nástroje.

Lidé bývají do týmu vybíráni na základě svých odborných znalostí tak, aby bylo v rámci útvaru nebo mezioborového týmu pokryto celé spektrum odborností, které jsou pro úspěšné splnění úkolu potřebné. Při sestavování týmu se nestává, že by některá odbornost zůstala nepokryta. Problémy, které se v týmech objevují, však většinou nevyplývají z nedostatku profesionality, ale spíše z nevhodné skladby osobností členů týmu. Tato záležitost se dá poměrně dobře vyřešit aplikací znalostí týmových rolí. Proto je vhodné tuto možnost znát a v praxi se ji pokusit úspěšně využívat.

OTÁZKY A ÚKOLY

1) Popište historický vývoj v pohledu na různé role členů skupiny.
2) Definujte pojem týmová role.
3) Jak byste popsali koncept Belbinových devíti týmových rolí?
4) Pokuste se charakterizovat každou z devíti týmových rolí.
5) Z jakých jednotlivých členů by měl být sestaven efektivně fungující tým?
6) Co je to systém E-interplace®?
7) Udělejte si dva sebepoznávací testy, test, který zjišťuje typickou týmovou roli, kterou ve stávajícím týmu pravděpodobně hrajete a test, kterým si můžete prozkoumat osobnostní dispozice pro určitou týmovou roli/týmové role
8) Jaké dvě základní vedoucí role nacházíme v Belbinově typologii?
9) V jakých zaměstnáních se díky svým vlastnostem a dovednostem nejlépe uplatňují jednotlivé týmové role?
10) Uveďte techniky týmové práce.

Případová studie

V jedné nejmenované velké organizaci dostal konzultant v oblasti školení a rozvoje za úkol sestavit z jednadvaceti osob tři efektivní a vyvážené sedmičlenné týmy. S použitím systému E-interplace® a dalších relevantních cvičení to jistě na první pohled není tak složitý úkol. Do úzkých konzultanta nicméně dostal požadavek organizace, aby 7 konkrétních osob z 21, které jsem měl k dispozici, bylo v jednom týmu a za žádnou cenu nebyli rozděleni. To ve skutečnosti znamenalo, že konzultant musel využít různých výhod systému E-interplace®, aby zjistil osobní rozvoj 14 lidí tak, aby tvořili dva sedmičlenné týmy. Nesměl přitom změnit složení týmu sedmi určených osob.

Zpočátku konzultant s přijetím této zakázky váhal a poukazoval na zjevné nevýhody výše uvedeného omezení. Nakonec ho však zástupci organizace přesvědčili a úkolu se zhostil. Kdo zná Belbinovu teorii, chápe, v jaké situaci se ocitl. Ti, kteří tuto teorii znají jen okrajově, budou překvapeni, k čemu došlo.

Poté, co konzultant zpracoval profily týmových rolí, mu okamžitě došlo, že je téměř nemožné sedm určených lidí připravit tak, aby společně tvořili efektivní vyvážený týn. Jednalo se o tři muže s vysokým skóre v roli Usměrňovače, a tři ženy s různými charakteristikami.

Během semináře zaměřeného na styly vedení, který konzultant realizoval, se tito tři Usměrňovači nedokázali dohodnout, kdo z nich tým povede. O roli vedoucího týmu soupeřili všichni tři. Ihned se chopili flipchartů a popisovačů a začali sestavovat seznam cílů a priorit. Všichni tři chtěli, aby tým hrál podle jejich not. Ignorovali návrhy, myšlenky, protesty a argumenty svých kolegyň, z nichž jedna dokonce znechuceně opustila místnost. Tým zůstal zachován, ve srovnání s ostatními dvěma sedmičlennými týmy však nedokázal dospět k žádnému uspokojivému výsledku. Tehdy konzultant dospěl k závěru, že v pokusu o sestavení efektivního vyváženého týmu neuspěl. Ve skutečnosti ovšem nikdy nevěřil, že by se mu to mohlo podařit.

S pomocí systému E-interplace® mohl pravděpodobný výsledek tohoto pokusu předpovědět kdokoli i bez toho, aby členy skupiny vystavoval traumatickým zážitkům, k nimž došlo během semináře. Vedoucí inkriminovaného sedmičlenného týmu později dospěl k názoru, že něco není v pořádku. Požádal konzultanta, aby zjistil, v čem je problém. Konzultant mu celou záležitost vysvětlil. A pokud by si vedoucí prostudoval profily Belbinových týmových rolí ve svém týmu, přišel by na to sám.

Otázky k zamyšlení

- Které vlastnosti Usměrňovačů způsobily, že v týmu, jehož sedm členů bylo „na tvrdo“ určeno vedením organizace, nastaly popisované problémy?
- Jaké ponaučení byste si vzali z popsané situace v souvislosti s výběrem členů týmu?

LITERATURA

BELBIN, R. M. (2012a): *Manažerské týmy. Proč některé uspějí a jiné selžou*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

BELBIN, R. M. (2012b): *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

BELBIN, R. M. (2012c): *Nové obzory týmů.* Praha: Wolters Kluwer ČR.

BĚLOHLÁVEK, F. (2008): *Jak vést svůj tým.* Praha: Grada.

HAYES, Nicky. (2005): *Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál.

KOLAJOVÁ, L. (2006): *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků.* Praha, Grada.

STUCHLÍK, R. (2008): *Tým snů.* Praha: Grada.

14 PRIATEĽSTVÁ A OSAMELOSŤ V ORGANIZÁCII

Edukačné ciele

Cieľom kapitoly je oboznámiť čitateľa s pojmom priateľstvo v organizácii, ponúknuť mu rôzne pohľady na tento pojem, zdôrazniť pozitíva vyplývajúce z priateľstiev v organizácii, no zároveň upozorniť aj na možné negatívne dôsledky. Kapitola ďalej prezentuje proces vývinu priateľstva v organizácii a poskytuje aj praktické rady, ktorými je možné budovať v organizácii atmosféru, ktorá by ich vývin uľahčila a podporila. Prezentovaný je aj málo známy fenomén osamelosti v organizácii, ktorý je protipólom k priateľským vzťahom a uvedené sú aj možnosti intervencie zameranej proti osamelosti. V závere je uvedený model McLain Smithovej (2011) slúžiaci k vysvetleniu interakcií medzi ľuďmi.

ÚVOD

Vo väčšine organizácií spočíva práca vo viac než len v intelektuálnych či manuálnych činnostiach. Mnohí (napr. Berman, West a Richter, 2002, in Wright, 2009) považujú prácu za sociálnu inštitúciu, ktorá vyžaduje neustálu kooperáciu zamestnancov. Miesto výkonu práce môže slúžiť ako prostredie, v ktorom sú uspokojované sociálne a emocionálne potreby jedinca, pocity sociálnej integrácie či pocity spolupatričnosti (prosba o radu spolupracovníka; prosba o pomoc na projekte; pozvanie na obed a pod.). Potreba spolupatričnosti a potreba vzťahov s inými neprestáva existovať po vstupe do zamestnania. Potreba vytvárania interpersonálnych vzťahov – sa zdá, je kľúčová pre fyziologickú i psychickú kvalitu života. A je nepodstatné, či sú pozitívne interpersonálne vzťahy nadväzované na pracovisku či mimo neho. V mnohých organizáciách je pozornosť sústredená okolo produktivity, termínov, súťaženia, písania správ a ľudský faktor ostáva stranou (Riesman, 1961, in Wright, 2009). Pozornosť by však mala byť rovnako sústredená na vzťahy na pracovisku a spôsoby rozvoja zdravých vzťahov alebo ich udržiavania.

14.1 DEFINÍCIA

Ingram a Zou (2008) definujú priateľstvo ako osobný, emocionálny vzťah. Priateľstvo je vzťahom medzi konkrétnymi osobami naplnený intimitou a výmenou emócií. Je to vzťah, ktorý uspokojuje potrebu ľudí po emocionálnej podpore a starostlivosti. Podobne aj Sapadin (1988, in Morrison, 2009) vníma ako primárny účel priateľstva produkciu radosti a potešenia. Priateľstvo v organizácii definujú Ingram a Zou (2008) ako formu pracovného vzťahu, aký existuje u konkurentov, obchodníkov, spolupracovníkov v organizácii, ktorého cieľom je vzájomná výmena informácií, no obsiahnutá je v ňom aj emocionálna zložka. Kľúčovým faktorom odlišujúcim priateľstvo vo všeobecnosti od priateľstva v organizácii je prelínanie osobného emocionálneho vzťahu s obchodným vzťahom. Berman a Richter Jr. (2002) uvádzajú podobnú definíciu. Definujú priateľstvo v organizácii ako vzťah zahŕňajúci vzájomný záväzok, dôveru a zdieľanie hodnôt alebo záujmov medzi ľuďmi v organizácii, ktorý ale presahuje charakter obyčajnej známosti a zároveň je odlišný od romantického vzťahu na pracovisku. Tento vzťah ďalej obsahuje väčšiu otvorenosť, neformálnosť a blízkosť.

Podľa Manionovej (2011) zdravé pracovné vzťahy, ktoré zahŕňajú aj priateľstvá, sú definované štyrmi charakteristikami: dôverou, rešpektom, podporou a komunikáciou. A) Dôvera v schopnosti a vedomosti iných osôb zvládnuť úlohy, ktoré sa od nich očakávajú. Dôležitá je tu kongruencia medzi tým čo osoba na pracovisku hovorí a ako sa správa. Zároveň sú zamestnanci pre seba dostupní v prípade, že potrebujú podporu a je možné im dôverovať, že druhého zamestnanca podporia a zachovajú sa tak, ako sľúbili. B) Rešpekt. Je bezpodmienečný, teda na jeho získanie nie je nutné dosiahnuť istý socioekonomický status, stupeň vzdelania či funkčné zaradenie zamestnanca. Každý zamestnanec prispieva nejakou mierou k fungovaniu organizácie a každému treba prejaviť rešpekt. Absolútne neprijateľné je vyjadrenie typu: „Ty si len obyčajný vrátnik, ja od teba žiadne rady počúvať nemusím.“ C) Podpora. Zamestnanci sa môžu spoľahnúť na podporu od iných aj v prípade, že sa dopustili omylu alebo sa cítia neistí či zraniteľní. D) Komunikácia musí byť otvorená, úprimná, priama a pozitívna. V zdravých vzťahoch a priateľstvách by mala prevažovať pozitívna komunikácia k negatívnej minimálne v pomere 3:1.

Prečo je dôležité sa venovať vzťahom a priateľstvám na pracovisku? Na túto otázku dáva výstižnú odpoveď rozhovor McLain Smithovej (2011, s. 3) s jedným manažérom. Autorka uvádza: „Vzťahy? Zabudni na ne!“ povedal mi raz jeden manažér podozrievavo. „Nie sme predsa manželia. Musíme spolu iba pracovať.“ Odpovedala som mu, áno a to je

presne hlavná pointa. Musíte spolu pracovať a ak nebudete udržiavať medzi sebou dobré vzťahy, mnohé sa môže obrátiť k horšiemu, pre vás i pre vašu organizáciu. “ Pozitívne vzťahy prinášajú zamestnancom i organizácii množstvo benefitov, no opomínanie vzťahov v organizácii, ich podpora, udržiavanie, môže viesť až k prežívaniu osamelosti u niektorých z nich.

Výhody vyplývajúce z priateľstiev v organizácii

V literatúre pracujúcej s pojmom priateľstva v organizácii je možné identifikovať niekoľko hlavných benefitov priateľských vzťahov pre organizáciu i pre zamestnanca.

1. Spokojnosť v práci. Zamestnanci, ktorí vnímajú svoje priateľstvá v organizácii za uspokojujúce a kvalitné, uvádzajú aj vyššie uspokojenie z pracovnej činnosti (Robinson, Roth a Brown, 1993, in Morrison, 2009; Morrison, 2005).

2. Vyššia miera dôvery a empatie. Priatelia si viac rozumejú a komunikujú medzi sebou efektívnejšie. Výmena vedomostí je tak efektívnejšia (Ingram a Zou, 2008).

3. Výmena medzi priateľmi. Priatelia v organizácii sú významným zdrojom informácií a môžu tak uľahčovať rozhodovanie. Zdieľanie informácií medzi priateľmi poskytuje zamestnancom viac informácií a perspektív na organizáciu samotnú, ktoré im napomáhajú vykonávať ich prácu. Priatelia si výhodnejšie vymieňajú nielen informácie, ale napríklad i tovary. Dokážu si poskytnúť výhodnejšiu cenu, čo znamená zníženie nákladov (Ingram a Zou, 2008; Morrison, 2005).

4. Mentorstvo. Pretransformovanie sympatií vyplývajúcich z priateľstva do mentorstva ako benefitu priateľstva v organizácii (Ingram a Zou, 2008). Mentor presúva svoje vedomosti a skúsenosti na svojho priateľa.

5. Znížená miera fluktuácie. Lozada (1996, in Morrison, 2005) zistil, že v deväťdesiatich percentách prípadov boli zamestnanci prepustení nie z dôvodu ich nedostatočných zručností alebo neschopnosti vykonávať pridelenú prácu, ale z dôvodu nevhodných postojov, správania a problémov v medziľudských vzťahoch. Teda neformálne vzťahy v organizácii rozhodujú tiež o tom, či si daného zamestnanca organizácia ponechá alebo či bude zamestnanec chcieť ostať v organizácii pracovať a či v nej bude prežívať radosť (Nielsen a kol., 2000, in Morrison, 2005).

6. Výkon. Konverzácia medzi priateľmi môže pôsobiť proti nude pri vykonávaní jednotvárnych činností, ale na druhej strane môže odpútavať pozornosť od vykonávania komplexných úloh (Morrison, 2005). Priateľstvo teda môže výkon podporovať, ale aj brzdiť.

Ak sú ale obidvaja priatelia silne zaviazaní cieľom organizácie, v takom prípade by ich priateľstvo nemalo ohrozovať ich produktivitu.

7. Efektívnejšia kooperácia a nižšia pravdepodobnosť oportunistického správania (Bandiera, Barankay, Rasul, 2008). Priateľstvá v organizácii rovnako tak uľahčujú i prijímanie zmien, keďže zamestnanci sa viac identifikujú so svojou organizáciou a sú ochotnejší ku kooperácii a altruistickému správaniu.

8. Sociálna opora. Sociálna opora je veľmi dôležitým faktorom pri vysporiadavaní sa s neistotou v pracovnom prostredí tým, že pomáha redukovať úzkosť a stres súvisiaci s touto neistotou, poskytuje osobe vyššiu mieru kontroly nad svojim životom a pomáha znižovať pravdepodobnosť výskytu syndrómu vyhorenia (Sias a Gallagher, 2009).

Nevýhody vyplývajúce z priateľstiev v organizácii

Priateľstvá v organizácii nie sú len zdrojom benefitov, ale prinášajú organizácii aj problémy a škodu. Výstižne na to poukazujú svojou úvahou Ingram a Zou (2008, s. 168): „Neuvedomili sme si však napätie obsiahnuté v našej rade, že žiadať od zamestnancov kultivovať výhodné priateľstvá znamená žiadať ich o prelínanie ich osobného a pracovného života“. Citovaní autori uvádzajú príklad z firmy Motorola z Kórei, kde nie je umožnené takéto prelínanie osobnej sféry s pracovnou a je aj striktne zakazované. Presné pohnútky vedenia firmy nepoznáme, no je možné sa domnievať, že dôvodom k takému rozhodnutiu mohol alebo mohli byť aj niektoré negatívne koreláty viažuce sa s priateľstvom v organizácii, uvedené nižšie.

1) Priateľstvo ako distraktor. Priateľstvo je taktiež jedným z hlavných distraktorov od práce (Morrison, Nolan, 2007). Neustále vedenie konverzácie a neschopnosť oddeliť zábavu od práce znižuje produktivitu zamestnanca.

2) Výmena medzi priateľmi. Priatelia sa cítia byť povinní nakupovať a vymieňať tovar iba medzi sebou, čím sa znižuje množstvo ich možností na výber. Podobne, priateľstvo pôsobí zväzujúco pri výbere partnera pre realizáciu obchodu (Ingram, Zou, 2008).

3) Vznik romantických vzťahov a možnosť sexuálneho obťažovania (Berman, West, Richter, Jr., 2002).

4) Politická zraniteľnosť. Priatelia zdieľajú rôzne dôverné informácie a tajomstvá, ktoré môžu byť zneužité proti nim (Berman, West, Richter, Jr., 2002).

5) Výkon. Priatelia vyvíjajú tlak jeden na druhého s cieľom znížiť výkonové štandardy, respektíve presadiť normu nízkeho výkonu, málo vynaloženého úsilia (Bandiera, Barankay, Rasul, 2008).

6) Priatelia sa môžu tajne spiknúť proti nadriadenému. Môžu sa snažiť spoločne ovplyvňovať nadriadených, s ktorými sú tiež v blízkom vzťahu, prípadne manažéri zvýhodňujú tých zamestnancov, s ktorými sa priatelia (Bandiera, Barankay, Rasul, 2008).

14.2 VÝVIN, UDRŽIAVANIE A UKONČENIE PRIATEĽSTVA

Vývin priateľstva

Zamestnanci si nemôžu vyberať svojich spolupracovníkov, avšak môžu si vyberať, s ktorými z nich sa spriatelia. Vývin priateľstiev v organizácii je motivovaný osobnými a kontextovými faktormi (Sias a Gallagher, 2009). K osobným faktorom radia citovaní autori predovšetkým podobnosť. Dôležitou pre vývin priateľstva je podobnosť veku, pohlavia, etnickej príslušnosti ale aj podobnosť záujmov, postojov a hodnôt a osobnostných vlastností, podobnosť vykonávanej práce či postavenie v hierarchii organizácie. K faktorom kontextu možno zaradiť fyzickú blízkosť, frekvenciu stretávania, rozsah spoločnej práce, riešenie spoločných problémov súvisiacich s prácou a čas strávený spolu mimo práce.

Siasová a Gallagherová (2009) vnímajú vývin priateľstva ako proces prebiehajúci v troch štádiách. Zo spolupracovníkov sa najskôr stávajú priatelia, z priateľov sa neskoršie stávajú dobrí priatelia a z dobrých priateľov sa nakoniec stávajú najlepší priatelia. Tento vývin však nemusí nutne prebiehať v uvedenom poradí. Proces vývinu priateľstva spolu s faktormi, ktoré sa na ňom podieľajú je uvedený v tabuľke č. 14.1.

Na začiatku vývinu zohrávajú najdôležitejšiu úlohu práve fyzická blízkosť a práca na spoločných projektoch či úlohách. Tie poskytujú zamestnancom možnosť bližšie sa spoznať. Podobnosť zamestnancov pomáha vytvárať vzájomné sympatie. Postupne, ako sa zo spolupracovníkov stávajú priatelia, mení sa aj ich vzájomná komunikácia (Sias a Cahill, 1998, in Sias a Gallagher, 2009), ktorá je častejšou, začínajú prevažovať témy nesúvisiace s prácou, z komunikácie sa vytráca opatrnosť z toho čo človek povie a zvyšuje sa pocit intimity.

Tabuľka 14.1 Vývin priateľstva v organizácii (prevzaté z Morrison a Wright, 2009, s. 83)

Stupeň 1	Stupeň 2	Stupeň 3
spolupracovníci → priatelia	priatelia → blízki priatelia	blízki priatelia → takmer najlepší priatelia
	Vývinové faktory	
fyzická blízkosť zdieľané pracovné úlohy podobnosť osobnostné charakteristiky	životné udalosti socializácia mimo organizácie problémy týkajúce sa práce	problémy týkajúce sa práce životné udalosti socializácia mimo organizácie
	Proces komunikácie	
zvýšená frekvencia zvýšená frekvencia komunikácie o témach nesúvisiacich s prácou vytráca opatrnosť z toho čo človek povie	zvýšený pocit intimity zvýšená frekvencia komunikácie o problémoch súvisiacich s prácou vytráca opatrnosť z toho čo človek povie zvýšená frekvencia komunikácie o témach nesúvisiacich s prácou	zvýšená frekvencia komunikácie o problémoch súvisiacich s prácou zvýšený pocit intimity vytráca opatrnosť z toho čo človek povie

Podpora vzniku priateľstiev zo strany organizácie

Organizácie profitujú z klímy, v ktorej dominuje podpora a kreativita, keďže tá je v úzkom vzťahu so zvýšenou produktivitou (Shadur a Kienzle, 1999, in Berman, West a Richter, Jr., 2002). Preto by ich cieľom malo byť vytváranie takých podmienok v organizácii, ktoré zamestnancom uľahčia vytváranie priateľstiev, ktoré sú zdrojom sociálnej opory a dôvery, potrebnej pre kreativitu. Organizácia môže vytvoriť podmienky pre jednoduchšie vytváranie priateľstiev, ale nemôže k priateľstvu svojich zamestnancov nútiť. Rozvíjanie pracovných priateľstiev si vyžaduje dostatok príležitostí pre interakciu medzi zamestnancami, ktoré by mali zamestnancom poskytovať vedúci pracovníci. Vhodnými pre tento účel sa javia byť:

a) realizácia teambuildingových aktivít; organizovanie mimopracovných spoločenských akcií,
b) vytváranie fyzickej blízkosti medzi zamestnancami (napr. viac zamestnancov v jednej kancelárii),
c) vytváranie klímy otvorenosti a priateľskej nálady; manažéri môžu ísť sami príkladom vytváraním priateľstiev,
d) zapojenie zamestnancov do spoločných projektov. Úzka spolupráca, zdieľanie informácií a komunikácia o rôznych témach vytvárajú príležitosti k vzniku priateľstiev (Sias a Gallagher, 2009; Berman, West a Richter, Jr., 2002).

Podľa Morrisonovej a Nolanovej (2007) je nutné rozlišovať pojmy „priatelia v organizácii“ a „priateľské pracovné prostredie“. Druhé nevyžaduje hlbokú emocionálnu účasť a môže so sebou niesť viac benefitov v zmysle produktivity a výkonu v organizácii. Citované autorky uvádzajú jednu výstižnú odpoveď respondenta v ich výskume: „Nie je v tom žiaden rozdiel oproti každodennému životu. Čím bližšie ste k niekomu alebo k nejakej skupine, tým osobnejší vzťah si k nemu či k nim vytvárate, čo ale nemusí byť dobré pre pracovné prostredie.“ Poukazuje to na už vyššie spomenuté nevýhody vyplývajúce z priateľstiev v organizácii. Nutné je teda nájsť spôsob, respektíve hranicu toho, ako podporovať vznik priateľského prostredia, no zároveň nepodporovať vývin priateľstiev.

Udržiavanie priateľstva na jednej úrovni

Nie vždy zamestnanci chcú, aby priateľstvo s ich spolupracovníkom prerástlo do vyššej úrovne, a preto sa ho snažia udržiavať na rovnakej úrovni. Pracovné priateľstvá zohrávajú dôležitú úlohu v organizačných procesoch, preto aj ich stabilita ovplyvňuje stabilitu samotnej organizácie. Udržiavanie priateľstva na jednej úrovni môžu podľa Leeho a Jabina (1995, in Sias a Gallagher, 2009) podnietiť tri typy situácií: 1) eskalácia priateľstva (ak zamestnanec vníma, že priateľstvo prerastá do vyššej úrovne, ktorú si ale neželá), 2) deteriorácia priateľstva (priateľstvo naopak degeneruje na nižšiu úroveň) a 3) všedné situácie (bez predchádzajúcich dvoch; ide o cielené udržiavanie priateľstva na jednej úrovni, aby plnilo vytýčený cieľ). Siasová a Gallagherová (2009) uvádzajú niekoľko nasledujúcich spôsobov, akými môžu zamestnanci udržiavať priateľstvo na rovnakej úrovni: vyhýbanie sa interakcii so spolupracovníkom (stretnutiam, konverzácii); nepriama zmena témy konverzácie (zámerne ale nepriamo mení tému na tému týkajúcu sa práce); priama zmena témy konverzácie (priamo povedané: „nie je to tvoja starosť“); otvorenosť (priame a explicitné vyjadrenie obavy o to, akým smerom sa uberá priateľstvo a zámer udržať ho na súčasnej úrovni); vytváranie blízkosti (cielené zdôrazňovanie osobného než pracovného vzťahu, pýtanie sa na osobný život, iniciácia neformálneho rozhovoru); klamanie (cielené skreslené opísanie informácie, ktorú môže partner vnímať ako negatívnu); zvýšená pozornosť na výber vhodných slov pri komunikácii s priateľom (pri kritike; nehovoriť niečo, čo by mohlo priateľa zahanbiť) alebo sebaprezentácia (zdôrazňovanie vlastného úspechu v práci, alebo toho ako tvrdo zamestnanec pracoval). Ako je na uvedených spôsoboch vidieť, cieľom niektorých je vývin priateľstva brzdiť, aby neprekročilo želanú úroveň, na ktorej sa má priateľstvo udržiavať, naopak cieľom zvyšných je vývin jemne podnecovať, ale iba do tej miery, aby ostávalo na rovnakej úrovni, teda nedegenerovalo na nižšiu.

Ukončenie priateľstva

Tak ako sa snažia zamestnanci priateľstvá rozvíjať a udržiavať, môžu ich zároveň za určitých okolností chcieť aj ukončiť. V takom prípade môžu podľa Siasovej a Gallagherovej (2009) použiť niektorú z nasledujúcich stratégií.

1. Nepriama stratégia. Ide o vyhýbanie sa témam, ktoré nijako nesúvisia s prácou, najmä osobným témam.
2. Neverbálna dištančná stratégia. Nie je dôležité, čo sa hovorí, ale ako sa to hovorí (napr. tón hlasu, najmä podráždený a povýšenecký).
3. Stratégia vyzdvihovania nákladov. Priateľstvo je prezentované ako príliš nákladné, a preto sa musí ukončiť.
4. Vyhýbanie sa socializácii mimo pracoviska.
5. Priama komunikácia o ukončení priateľstva. Táto stratégia je ale najmenej preferovaná.

Pojem priateľstvo v organizácii v sebe zahŕňa dva odlišné typy vzťahov, vzťah medzi spolupracovníkmi a vzťah medzi priateľmi. Jedno aj druhé obsahuje odlišné očakávania, ktoré môžu byť za určitých situácií v konflikte, vytvárajúc napätie, ktoré môže viesť k udržaniu vzťahu alebo k jeho ukončeniu (Bridge a Baxter, 1992, in Sias a Gallagher, 2009). Uvedení autori identifikovali niekoľko druhov takýchto tenzií.

1. Nestrannosť verzus protekcionárstvo. V organizácii sa vyžaduje nestranné a objektívne zaobchádzanie so zamestnancami. To je ale v rozpore s očakávaniami priateľov, ktorí sa často krát spoliehajú na to, že budú svojimi priateľmi zvýhodnení.
2. Otvorenosť verzus uzavretosť. Priatelia očakávajú, že budú k sebe úprimní a otvorení. Pracovná rola však so sebou nesie povinnosť diskrétnosti a opatrnosti vo vzťahu k zdieľaniu a šíreniu informácií, čím vzniká dilema, koľko a aké informácie je možné priateľom poskytnúť.
3. Autonómia verzus intenzívny vzťah. Každodenný a neustály kontakt na pracovisku nemusí priateľom poskytovať dostatok autonómie, ktorú si priateľský vzťah môže vyžadovať. Takýto intenzívny kontakt potom môže ohroziť samotné priateľstvo.
4. Hodnotenie verzus akceptácia. Priatelia očakávajú jeden od druhého vzájomnú akceptáciu, ale ich organizačné roly môžu vyžadovať kritické hodnotenie zamestnancov.
5. Rovnosť verzus nerovnosť. Očakávanie rovnosti priateľov naráža na odlišný status v organizácii.

Morrisonová a Nolanová (2007) a Siasová a kol. (2004, in Sias a Gallagher, 2009) pripájajú k vyššie menovaným niekoľko ďalších faktorov vedúcich k deteriorácii priateľstva.

6. Reciprocita. Nedostatok reciprocity sa spája s negatívnymi emóciami. Utilitárska podpora môže viesť k pocitom zámerného zneužívania reciprocity (pomôžem ti, lebo ťa chcem využiť pre niečo v budúcnosti; očakávam protislužbu), ktorá môže byť príčinou upodozrievania osoby a podrývania priateľstva. Situácia v ktorej jedna osoba získava viac benefitov, môže viesť k pocitom nedostatku reciprocity a úzkosti.
7. Odlišné očakávania priateľov o tom, ako by sa mali v rôznych situáciách zachovať. Napríklad, jeden z partnerov môže vyžadovať na pracovnom stretnutí bezpodmienečnú podporu, zatiaľ čo druhý si myslí, že vhodnejšia bude radšej objektívnejšia kritika.
8. Špecifické osobnostné vlastnosti, ktoré pôsobia na priateľa rušivo, ďalej zrada partnera, povýšenie jedného z priateľov a rušivé životné udalosti.

Ako môže zamestnanec reagovať na takéto tlaky ohrozujúce priateľský vzťah? Môže buď z priateľstva vycúvať alebo môže vyvinúť zvýšené úsilie na udržanie priateľstva.

14.3 OSAMELOSŤ AKO JAV OPAČNÝ VOČI PRIATEĽSTVU

Aby mohol byť novo prijatý zamestnanec v organizácii úspešný, musí byť nielen produktívny, ale potrebuje si vytvoriť aj priateľské / kooperatívne vzťahy s kolegami a zapadnúť do celkovej kultúry organizácie (Cooper-Thomas, Anderson, 2006, in Wright, 2009). Dôsledkom neschopnosti vytvoriť si uspokojujúce vzťahy na pracovisku alebo priateľstvá a dôsledkom pôsobenia rozličných faktorov, môže byť aj prežívanie osamelosti. Problematike osamelosti na pracovisku sa venuje len malá pozornosť, a to aj napriek tomu, aké dôsledky pre organizáciu tento jav prináša. Detailnejšie sa osamelosťou na pracovisku zaoberala v svojej práci Wrightová (2009), ktorej zistenia uvádzame. Výskum zameraný na osamelosť sa často sústreďuje na osobnostné vlastnosti a opomínané ostávajú faktory prostredia ako sú klíma v organizácii, priateľstvá, sociálna opora a pod.. Osamelosť teda nie je len dôsledkom pôsobenia špecifických osobnostných charakteristík, ale v určitom kontexte ju môže v organizácii prežívať ktokoľvek. Osamelosť je subjektívnym konštruktom. Je vnímaným pocitom nedostatku interpersonálnych vzťahov, čím poukazuje na ich nízku kvalitu a zmysluplnosť (Peplau a Perlman, 1982, in Wright, 2009). Nutné je odlišovať

osamelosť od stavu, kedy je jedinec na pracovisku sám, ale cíti sa príjemne a netúži po kontakte s inými osobami či skupinami zamestnancov. Ak daný stav nevie ovplyvniť, teda to, že je na pracovisku bez sociálnych kontaktov, označujeme to ako izoláciu. Izolácia je neskôr silným prediktorom prežívania pocitov osamelosti. Na druhej strane, izolovaný jedinec sa nemusí cítiť osamelý. Podľa Slatera (1976, in Wright, 2009) je osamelosť bežným javom v organizáciách kde prebieha súťaženie o podanie čo najvyššej produktivity, výkonu. Uspokojenie z takéhoto súťaženia je však krátkotrvajúce. Podobne i Peplau a Perlman (1982, in Wright, 2009) tvrdia, že organizácie zdôrazňujúce tvrdý individualizmus, úspech a súťaženie, tak podporujú i vznik osamelosti. Osamelosť, ako bolo už uvedené, je výsledkom zlej kvality interpersonálnych vzťahov. Preto aj podporovanie zdravých vzťahov na pracovisku je spôsobom ako udržiavať zdravú aj organizáciu (Moore, 1996, in Wright, 2009). Aj napriek faktu, že práca je sociálnou inštitúciou, môžu niektorí zamestnanci prežívať pocity osamelosti. Dokonca, niektoré organizácie môžu zamestnancom brániť vo vytváraní priateľstiev zo strachu z nižšej produktivity alebo nevhodného správania. Preto aj klíma v organizácii môže byť indikátorom toho, aké interpersonálne problémy v organizácii existujú.

Príčiny prežívania osamelosti

V spoločnosti, ale občas aj vo výskumnej praxi sa na osamelé osoby nazerá ako na také, ktoré si za svoju osamelosť môžu sami, svojou neschopnosťou udržiavať zmysluplné vzťahy. Podiel osobnostných charakteristík na vzniku osamelosti je preceňovaný a podiel environmentálnych faktorov podceňovaný. Ak by osobnostné vlastnosti hrali naozaj tak dôležitú úlohu, ako potom možno vysvetliť fakt, že pocit osamelosti môžu rovnako prežívať i osoby vysoko úspešné, sociálne kompetentné, pracujúce na riadiacich a manažérskych postoch. Tento pocit totiž nie je vždy výsledkom len osobnostných čŕt akými môžu byť napríklad nízka sebaúcta, zlý sebaobraz, úzkostnosť či neefektívne interpersonálne správanie. Môže ho spôsobovať aj pozícia, na ktorej zamestnanec pracuje. Často pocit osamelosti prežívajú vysoko postavení manažéri, samostatne pracujúci manažéri či vedúci pracovníci, ktorí majú nedostatok sociálnych interakcií. Rovnako tak i pracovné prostredie, organizácie s negatívnou emocionálnou klímou, s atmosférou plnou strachu a nedôvery majú potenciál vytvoriť „úzkostné“ prostredie, v ktorom je zmysluplný sociálny kontakt medzi zamestnancami neuskutočniteľný. Zdôrazňovanie individuálneho úspechu, súťaživosti, volatility a neosobných sociálnych vzťahov môže viesť k interpersonálnym konfliktom, ktoré môžu nakoniec viesť k pocitom osamelosti. Takéto prostredie bude mať svoj negatívny efekt

aj na najspoločenskejších zamestnancov. Spoločne tak všetky uvedené faktory prispievajú k vzniku pocitov osamelosti.

Intervencia a prevencia zameraná proti osamelosti

Aj napriek tomu, že charakteristiky niektorých pracovných pozícií, u ktorých vzniká väčšie riziko prežívania osamelosti, nedovoľujú uskutočňovať v nich zásadné zmeny, možné je meniť klímu a vzťahy na pracovisku. Dôležité je pracovať na prevencii vzniku stresu v organizácii a zamerať sa na vytváranie pozitívnej, zdravej klímy, tréning zamestnancov, predovšetkým riadiacich, v tom ako vytvárať klímu plnú dôvery, spolupatričnosti a zdieľaných hodnôt. Manažéri to môžu realizovať prostredníctvom povzbudzovania ostatných zamestnancov vyhľadávať podporu a pomoc u svojich kolegov; redukovaním strachu a konfliktov na pracovisku; identifikáciou správania, ktoré je v organizácii nežiaduce a správania, ktoré je žiaduce; využívaním coachingu / koučingu u zamestnancov, ktorí potrebujú zmeniť svoje správanie a zlepšovaním komunikačných kanálov, cez ktoré môžu zamestnanci slobodne a bez strachu o odplatu či zosmiešnenie vyjadrovať svoje obavy. Intervencia by sa mala taktiež zamerať na odstraňovanie konkrétnych príčin u jednotlivcov, keďže zmeny respektíve opatrenia na zníženie osamelosti a skvalitnenie klímy sa neprejavia okamžite, ale až po uplynutí dlhšej doby, preto je nutné pracovať aj s konkrétnym zamestnancom.

14.4 MODEL UVAŽOVANIA PODĽA McLAIN SMITHOVEJ (2011)

Model nazvaný The ladder of reflexion, ktorý by sa dal voľne preložiť ako Rebrík uvažovania vytvorila autorka k objektívnejšiemu (nie objektívnemu) hodnoteniu a vysvetleniu interakcií partnerov v organizácii, ale je použiteľný aj pre vysvetlenie interakcií medzi priateľmi. Začína s tým, čo ľudia hovoria a konajú a končí s vysvetleniami, čo tieto slová a činy znamenajú. Slúži k vyhnutiu sa predčasným záverom a vysvetleniam určitých interakcií, keďže usporadúva proces pochopenia interakcií do jednotlivých za sebou nasledujúcich krokov a umožňuje vidieť alternatívne vysvetlenia či nedostatky v nazeraní na konkrétnu situáciu.

Tabuľka 14.2 Model The ladder of reflection a jeho jednotlivé priečky

	Priečky rebríka
Rebrík uvažovania (The Ladder of Reflection)	zhodnotenie predikcia vysvetlenie opis výber

Priečky rebríka predstavujú kroky, ktorými postupuje osoba v rámci procesu hodnotenia a vysvetľovania určitého správania resp. interakcie ľudí. Prvé dve priečky rebríka reprezentujú pozorovanie interakcie, zvyšné tri závery z pozorovania. Podfarbené priečky si podľa autorky zasluhujú najväčšiu pozornosť, keďže počas tohto kroku ľudia dospievajú k mnohým omylom. Ich rebrík tak stráca prvé priečky, teda nohy v prípade, že nedokážu svoje tvrdenia podložiť faktami, ktoré k nim viedli. Autorka uvádza možnosti použitia rebríka (McLain Smith, 2011, s. 245):

a) vytvárať závery o nejakom správaní na základe jeho pozorovania a prepájať ich s pozorovaním tohto správania,
b) prehodnocovať vytvárané závery z hľadiska alternatívnych vysvetlení a chýbajúcich údajov,
c) diskutovať s inými ľuďmi spôsob a kroky, pomocou ktorých sa dospelo k záverom, hodnoteniu,
d) skúmať odlišnosti pohľadov rôznych osôb na jednu a tú istú vec alebo správanie,
e) nazerať na konkrétne správanie z viacerých uhlov,
f) skúmať prínosy a nedostatky vytváraných záverov.

V rámci svojho modelu navrhuje autorka postupovať po rebríku nasledovným smerom:

1. Výber. Pri pozorovaní interakcie medzi ľuďmi, či už je pozorovateľ jej účastníkom alebo nie, nie je možné sa sústrediť na všetky aspekty interakcie. Preto je nutné vykonávať selekciu a z pozorovanej interakcie sa zameriavať len na konkrétne prejavy správania. Napríklad na to, čo aktéri povedali alebo urobili.
2. Opis. Zvolený akt interakcie, vety alebo prejavy správania, je nutné opísať bez akýchkoľvek špekulácií, emócií, motívov či zámerov tak objektívne ako je to len možné. Napr. čo bolo povedané, kedy, v akom kontexte a pod.
3. Vysvetlenie. Vysvetlenie príčin daného správania poukázaním na existujúcu teóriu. Nutné je zohľadniť tak vnútorné (motívy, ciele, presvedčenia) ako i vonkajšie faktory

(kontext ako situácia alebo spúšťajúce udalosti) zapríčiňujúce dané správanie. Bez vhodnej teórie vysvetľujúcej dané správanie sa bude jednať iba o špekulácie.

4. Predikcia. Uvažovanie o dôsledkoch pozorovaného správania. Teda nie čo spôsobilo daný prejav správania, ale aké bude mať dané správanie dôsledky. Opäť je nutné použiť k tomuto účelu už existujúcu teóriu.
5. Zhodnotenie. Jedná sa o hodnotenie daného správania z pohľadu hodnôt toho, ktorý hodnotí. Teda či dané správanie považuje za správne alebo nie, dobré alebo zlé.

Pomocou tohto modelu je možné vidieť viacero spôsobov, akými je možné nazerať na určitý problém a zároveň je možné vidieť aj to správanie, ktoré mohlo byť predtým prehliadnuté. Pomocou tohto modelu môžu ľudia poskytnúť iným presnejšie informácie o tom, aké správanie hodnotili a ako ho interpretovali, nielen zdeliť finálne nálepkovanie osoby (napr. je to agresívna osoba) alebo záverečné interpretácie. Takéto nálepkovanie síce môže byť pravdivé, ale nemusí byť užitočné pre zmenu daného správania, keďže osoby sa budú proti takémuto nálepkovaniu brániť. Nálepky popierajú komplexnosť ľudského správania a žiadna z nálepiek nedokáže opísať či vysvetliť všetko správanie indivídua.

ZÁVER

Dôvodov pre vytváranie priateľských vzťahov v organizácii a vytváranie vhodných podmienok k ich vytváraniu je niekoľko. Potreba spolupatričnosti, teda potreba vytvárania interpersonálnych vzťahov, je v úzkom vzťahu s psychickou kvalitou života. Pozitívne naladený jedinec šíri svoju dobrú náladu a optimizmus ďalej v organizácii, čím prispieva k vytváraniu pozitívnej klímy, v ktorej jednoduchšie dochádza ku kooperácii a zdieľaniu informácií či kreatívnych nápadov. Profituje teda jednotlivec i organizácia. Zvyšuje sa výkon zamestnanca, kooperácia s inými zamestnancami, rastie jeho spokojnosť v práci, znižuje sa jeho stres, fluktuácia. Dôležitým benefitom je rovnako tak i sociálna opora zamestnanca zo strany priateľov. Organizácia môže vytváraním vhodných podmienok uľahčiť vytváranie priateľstiev. Rozvíjanie pracovných priateľstiev si vyžaduje dostatok príležitostí pre interakciu medzi zamestnancami, preto by mali vedúci pracovníci zamestnancom poskytovať dostatok takýchto príležitostí. Zároveň je to aj preventívne opatrenie ako sa vyhnúť prežívaniu osamelosti u zamestnancov, ktoré má dopad nielen na ich psychický stav, ale aj na ich produktivitu. Väčšina javov má svoju svetlejšiu a temnejšiu stránku a nie je tomu inak ani

v súvislosti s priateľstvom v organizácii. Príliš intenzívne priateľstvo medzi zamestnancami môže viesť k znižovaniu ich výkonových štandardov, pracovného úsilia a venovaniu sa zábave a vzájomnej konverzácii. Z toho dôvodu sa za optimálne javí podporovanie pozitívnej klímy na pracovisku aj vytváranie priateľských vzťahov, ale iba do takej miery, aby tieto priateľstvá neprerastali do hlbších priateľstiev a benefity prevažovali nad negatívami.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Aké výhody by boli spojené s tým, ak by Ste pracovali na nejakej úlohe v organizácii s Vašim najlepším priateľom?
2. Aké nevýhody by boli spojené s tým, ak by Ste pracovali na nejakej úlohe v organizácii s Vašim najlepším priateľom?
3. Aké spôsoby navrhujete pre vytváranie priateľstiev v organizácii?
4. Je niekto vo Vašej skupine, s kým by ste chceli nadviazať bližší vzťah, priateľstvo? Ak áno, aké prekážky Vám v tom doteraz bránili?
5. Sú priateľstvá, ktoré Ste si vytvorili v organizácii, na pracovisku, odlišné od priateľstiev vytvorených mimo nich? Ak áno, akým spôsobom?
6. Mali by sa priateliť vedúci so svojimi podriadenými? Prečo?

Úloha 1

Zamyslite sa nad dvoma alebo troma spolužiakmi, spolupracovníkmi, ktorých prítomnosť Vašu prácu robí zábavnejšou. Uveďte zoznam ich vlastností, ktoré sú podľa Vás za to zodpovedné.

- Ak by ste mohli byť tou osobou, ktorou by ste chceli byť, aké vlastnosti by mali u Vás oceňovať Vaši spolužiaci alebo spolupracovníci?
- Identifikujte jednu vec, ktorú môžete dnes vykonať, aby ste urobili spolupracovníkov alebo spolužiakov deň krajším.
- Urobte to!

Úloha 2

Identifikujte osobu vo vedúcom postavení, ktorá dokáže vytvárať s podriadenými priateľské vzťahy, pozitívnu klímu, no zároveň jej to nebráni v efektívnej práci vedúceho. Teda dokáže činiť aj tvrdé rozhodnutia, no napriek tomu si udržuje blízke vzťahy.

- Vymenujte zoznam vlastností, ktoré podľa Vás robia danú osobu takou aká je, teda výnimočnou v pracovnom prostredí. Výnimočnou v zmysle, že dokáže nadväzovať blízke vzťahy so zamestnancami, bez toho aby ju to obmedzovalo v efektívnom riadení.
- Ako by asi hodnotili Vás Vaši spolupracovníci (spolužiaci) v uvedených vlastnostiach? Ktoré vlastnosti máte už takmer veľmi dobre rozvinuté, ktoré Vás približujú k tomu, aby ste boli tou osobou, ktorou chcete byť?

Úloha 3

Existujú vo Vašom okolí, Vašej organizácii ľudia, s ktorými komunikácii sa vyhýbate? Čím sú tieto osoby charakteristické, že sa im vyhýbate?

- Čo strácate tým, že sa vyhýbate komunikácii s týmito ľuďmi?
- Čo získavate tým, že sa vyhýbate komunikácii s týmito ľuďmi?
- Ak si porovnáte benefity toho, že s danými ľuďmi nekomunikujete a to čo strácate tým, že s nimi nekomunikujete, stojí Vám to za to? Aj napriek tomu, že s nimi nikdy nebudete môcť prediskutovať témy, ktoré Vás trápia, resp. nikdy im nezdelíte, to čo by ste chceli?

LITERATÚRA

BANDIERA, O., BARANKAY, I. & RASUL, I. (2008): Social capital in the workplace: Evidence on its formation and consequences. *Labour Economics*, 15, 725-749.

BERMAN, E. M., WEST, J. P. & RICHTER, JR., M. N. (2002): *Workplace relations: Friendship patterns and consequences (According to managers)*. Public Administration Review, 62, 2, 217-230.

INGRAM, P. & ZOU, X. (2008): Business friendships. *Research in Organizational Behavior*, 28, 167-184.

MANION, J. (2011): *From management to leadership: Strategies for transforming health care*. San Francisco: Jossey-Bass.

McLAIN SMITH, D. (2011): *The elephant in the room: How relationships make or break the success of leaders and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

MORRISON, R. (2005): *Informal relationships in the workplace*: Associations with job satisfaction, organisational commitment and turnover intentions. Unpublished dissertation thesis. Albany: Massey University, New Zealand.

MORRISON, R. L. (2009): The double edged sword: Organizational outcomes of workplace friendships. In: Morrison, R., Wright, S. (Eds.). *Friends and enemies in organizations: A work psychology perspective*. Palgrave MacMilland.

MORRISON, R., NOLAN, T. (2007): Too much of a good thing? Difficulties with workplace friendships. *University of Auckland Business, 9*, 33-41.

SIAS, P. M. & GALLAGHER, E. (2009): Developing, maintaining and disengaging from workplace friendships. In: Morrison, R., Wright, S. (Eds.). *Friends and enemies in organizations: A work psychology perspective*. Palgrave MacMilland.

WRIGHT, S. L. (2009): In a lonely place: The experience of loneliness in the workplace. In: MORRISON, R., WRIGHT, S. (Eds.): *Friends and enemies in organizations: A work psychology perspective*. Palgrave MacMilland.

15 NEGATÍVNE JAVY NA PRACOVISKU

Edukačné ciele

Po preštudovaní tejto podkapitoly by ste mali byť schopní:

- Definovať deviácie na pracovisku.
- Rozlišovať rôzne formy deviácií na pracovisku.
- Vysvetliť štyri základné typy agresie na pracovisku.
- Pochopiť kedy sa vyskytuje využívanie internetu v práci na osobné účely a kroky, ktoré môžu byť realizované s cieľom minimalizovať neúčelne využívaný prístup na internet zamestnancami.
- Popísať kedy a prečo sa vyskytuje zneužívanie alkoholu na pracovisku.

PREHĽAD

Správanie zamestnancov na pracovisku môže zahŕňať aj prejavy, ktoré sú pre organizáciu nežiaduce, napríklad krádeže, vyhýbanie sa práci, absentérstvo, požívanie alkoholu a drog, sexuálne obťažovanie, či tyranizovanie. V ostatných rokoch má nežiaduce správanie nové podoby ako hranie počítačových hier, surfovanie po internete alebo posielanie „zábavných“ e-mailov.

Názov tejto podkapitoly odkazuje na správanie zamestnancov, ktoré je z pohľadu organizácie nežiaduce. Doposiaľ neexistuje jednotná terminológia týkajúca sa takéhoto správania zamestnancov, rôzni autori používajú pri štúdiu problematiky odlišnú terminológiu, niektorí sa venujú iba vybraným formám správania. V ďalšom texte najskôr priblížime základnú terminológiu, vybrané typológie a následne sa bližšie pozrieme na tri nežiaduce formy správania zamestnancov, a to agresiu na pracovisku, využívanie internetu v práci na osobné účely a zneužívanie alkoholu v práci.

15.1 ZÁKLADNÁ TERMINOLÓGIA

Pri štúdiu nežiaduceho správania na pracovisku je rôznymi autormi používaná odlišná terminológia a definície. Okrem najčastejšie používaných pojmov deviácie na pracovisku

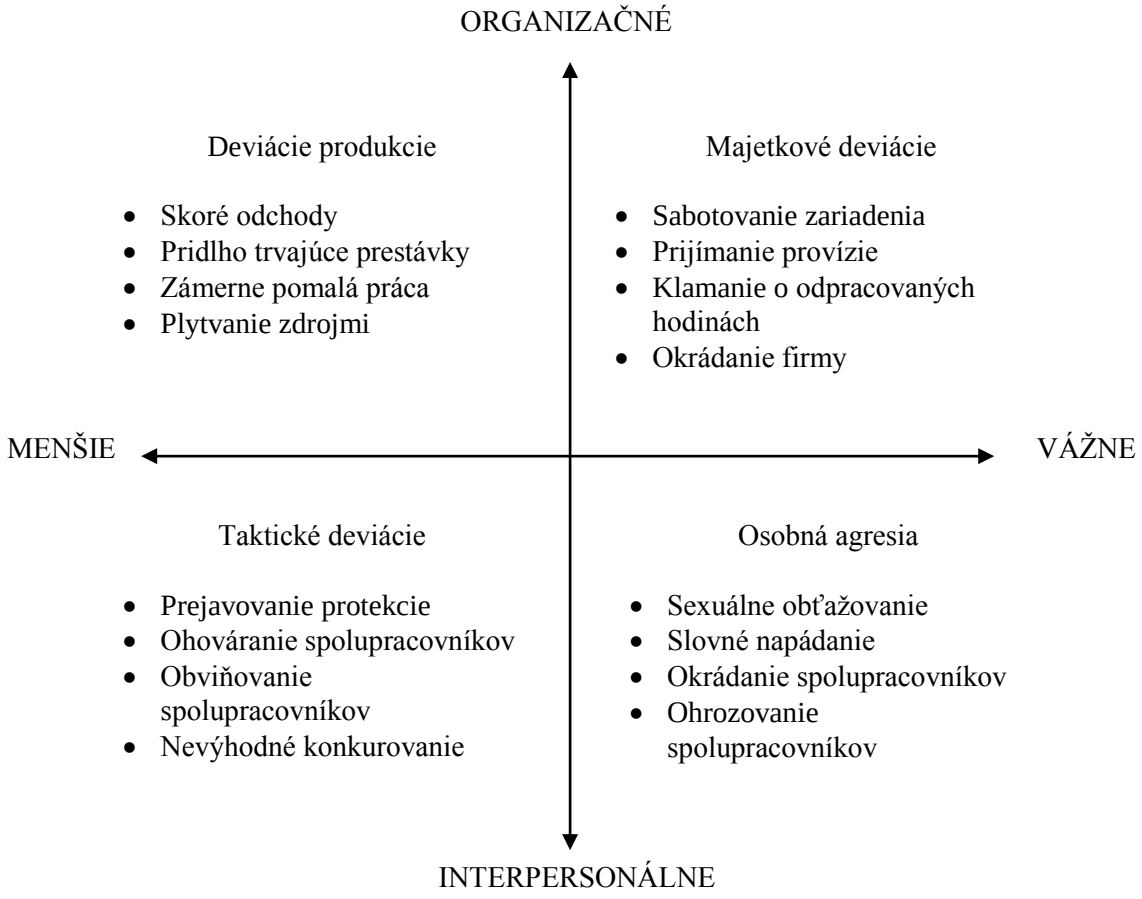
(Robinson, Bennett, 1995) a kontraproduktívne pracovné správanie (Spector, Fox, 2002), typmi nežiaduceho správania na pracovisku sú antisociálne správanie (Robinson, O'Leary-Kelly, 1998), zlé správanie v organizácii (z angl. *misbehavior in organizations*; Vardi, Wiener, 1996), či dysfunkčné správanie zamestnancov (Gupta, Jenkins, 1991).

Robinson a Bennett (1995, s. 556) pojmom **deviácie na pracovisku** označujú správanie zamestnancov, ktoré porušuje dôležité organizačné normy „*a takáto činnosť ohrozuje well-being organizácie, jej členov, alebo oboch*“. Spôsob, akým definujú deviácie na pracovisku, odráža porušovanie noriem v takom rozsahu, ktorý narúša blaho organizácie. To znamená, že nosenie neprimeraného oblečenia zamestnancom pracujúcim v kancelárii nie je zahrnuté do deviácií, keďže zvyčajne väčšinu organizácií nepoškodzuje (Robinson, Bennett, 1995). Termín **kontraproduktívne pracovné správanie** definujú Gruys a Sackett (2003, s. 30) podobným spôsobom ako „*každé zámerné správanie zo strany člena organizácie vnímané organizáciou ako konanie v rozpore s jej oprávnenými záujmami*“. Spector a Fox (2002) stručne definujú kontraproduktívne pracovné správanie ako úmyselné konanie, ktorého zámerom je poškodiť organizáciu alebo jej členov. Kontraproduktívne správanie zamestnancov podľa nich zahŕňa aj správanie, ktoré má potenciál poškodiť, ako sú vyhýbanie sa práci, nesprávne vykonávanie zadaných úloh, fyzická agresia, slovné útoky, ale aj krádeže a sabotáž. Zvolené príklady ilustrujú skutočnosť, že niektoré z týchto aktov sú zamerané na ľudí (napríklad agresia), kým iné predstavujú poškodenie organizácie (napríklad sabotáž či nesprávne vykonávanie úloh). Niektoré z nich môžu byť namierené rôzne, napríklad terčom krádeže môže byť kolega alebo organizácia.

Vzhľadom na odlišnú povahu konania, ktoré je nežiaduce, môžeme ho kategorizovať, a to na základe rôznych kritérií. Povedzme, niektoré formy kontraproduktívneho pracovného správania sú verejné (napr. absencia, neskorý príchod do práce), no mnohé sú konané tak, aby neboli zistené (napr. krádež, falšovanie záznamov).

Robinson a Bennett (1995) vytvorili typológiu deviácií u zamestnancov pomocou dvoch dimenzií. Prvú dimenziu nazvali „**menšie verzus vážne deviácie**“, kde jeden koniec dimenzie predstavuje správanie nezávažné, neškodlivé pre organizáciu a pre jedinca, kým škodlivé a závažné deviantné správanie spadá na pozitívny koniec dimenzie. Druhá dimenzia popisuje do akej miery je deviantné správanie interpersonálne a škodlivé pre jedinca alebo, na druhej strane, pre organizáciu. Túto dimenziu nazvali „**interpersonálne verzus organizačné deviácie**“. Na základe týchto dimenzií je možné deviantné akty zatriediť do štyroch kategórií. Prvá kategória, označená ako **majetkové deviácie**, obsahuje závažné a organizačne škodlivé deviácie ako sú krádež majetku alebo peňazí patriacich organizácii, sabotáž, zámerné robenie

chýb či zakrývanie chýb (obrázok 15.1 obsahuje pre ilustráciu zoznam najtypickejšieho správania v každej kategórii). Kvadrant označený ako **deviácie produkcie** zahŕňa relatívne bezvýznamné, no pre organizáciu škodlivé akty ako neskoré príchody, skoré odchody, plytvanie prostriedkami organizácie, súkromné telefonáty a e-maily, rozhovory s kolegami namiesto práce, čítanie novín v práci alebo príliš dlhé prestávky. Tretí kvadrant, označený ako **taktické deviácie** (z angl. *political deviance*), obsahuje menšie a interpersonálne škodlivé správanie, na základe ktorého sa dostávajú iní jedinci do nevýhody (napríklad šírenie klebiet o nadriadenom, kolegoch, odštartovanie negatívnych fám o spoločnosti, nadriadený viní zamestnanca za svoje vlastné chyby alebo žiada, aby zamestnanec vykonával činnosti, ktoré nemá v popise práce). Závažné a interpersonálne škodlivé deviantné správanie, predstavujúce agresívne alebo hostilné správanie k iným, bolo označené ako **osobná agresia** (verbálne urážky alebo fyzické napadnutie klienta, sexuálne obťažovanie kolegom alebo nadriadeným, nespravodlivé prepustenie nadriadeným a i.).



Obr. 15.1 Typológia deviácií na pracovisku
Zdroj: Robinson, Bennett, 1995, s. 565

Negatívne javy na pracovisku môžu byť zaradené aj do rozsiahlejšieho počtu tried. Gruys a Sackett (2003) študovali **jedenásť kategórií kontraproduktívneho správania**. Nižšie uvedený zoznam predstavuje prehľad vybraného správania v danej oblasti, nie úplný výpočet:

Pracovníci firmy spreneverili pohonné hmoty za viac ako osem miliónov eur.
„Dvaja zamestnanci komarňanskej firmy spôsobili škodu za vyše osem miliónov eur, hrozí im až pätnásť rokov väzenia. Národná kriminálna agentúra vyšetruje prípad sprenevery vyše šiestich miliónov litrov pohonných hmôt, v rámci ktorého bola spôsobená škoda takmer 8,3 milióna eur.“
Zdroj: sme.sk (2013-10-22)

(1) krádež a súvisiace správanie (ukradnutie hotovosti alebo majetku; rozdávanie tovaru alebo služieb zadarmo; zneužitie zamestnaneckej zľavy),

(2) deštrukcia majetku (počmáranie, poškodenie alebo zničenie majetku patriaceho spolupracovníkovi, zákazníkovi alebo spoločnosti; sabotáž),

(3) zneužitie informácií (zničenie alebo falšovanie záznamov spoločnosti; preberanie dôverných záležitostí s neautorizovanými osobami, či už v organizácii alebo mimo nej; poskytnutie nepravdivých informácií s cieľom získať prácu),

(4) zneužitie času a zdrojov (vybavovanie osobných záležitostí počas pracovnej doby; trávenie času na internete z dôvodov, ktoré s prácou nesúvisia; robenie fotokópií pre osobné potreby),

(5) nebezpečné správanie (ohrozovanie samého seba, spolupracovníkov alebo klientov nedodržiavaním bezpečnostných predpisov),

(6) slabá dochádzka (neskoré príchody; skoré odchody; neospravedlnené absencie),

(7) nízka kvalita práce (zámerne pomalá alebo lajdácka práca),

(8) požívanie alkoholu (príchod do práce pod vplyvom alkoholu; konzumovanie alkoholu v práci),

(9) požívanie drog (vykonávanie práce pod vplyvom drogy; predaj drog),

(10) nevhodné verbálne správanie (hádka so spolupracovníkom; slovný útok na klienta; slovné sexuálne obťažovanie),

(11) nevhodné fyzické správanie (fyzický útok na spolupracovníka; neželané pokusy o sexuálne zblíženie s podriadeným, kolegom či klientom).

Záujem rôznych autorov vzbudzuje aj **otázka príčin** nežiaduceho správania sa zamestnancov. Sims (1992) uvádza, že potenciál pre výskyt nežiaduceho správania v organizácii je síce (na strane jedinca alebo samotnej organizácie) limitovaný, no príliš často

využívaný. Ako jeden z dôvodov výskytu deviácií na pracovisku uvádza, že organizácie často odmeňujú správanie, ktoré je v rozpore so všeobecne akceptovanými etickými princípmi.

Henle (2005) vo svojej práci naznačuje dve základné perspektívy predikcie deviácií na pracovisku. Po prvé, situačne založené deviantné pracovné správanie je odrazom istých charakteristík pracovného prostredia, ktoré predstavujú predispozíciu organizácie k výskytu takejto činnosti u zamestnancov. Druhá perspektíva pre vysvetlenie tendencie k deviantnému správaniu využíva osobnosť jedinca a jej charakteristiky. Podrobnejší výpočet dôvodov podávajú Appelbaum, Deguire a Lay (2005). Na základe prehľadu literatúry uvádzajú, že k výskytu deviantného správania na pracovisku prispievajú prítomnosť opačných noriem a pomer „efekt/nebezpečenstvo“, pracovné prostredie, skupinové správanie, záväzok voči organizácii, frustrujúce pracovné prostredie a zmena, ale aj ďalšie dôvody.

Zistenia Eddyho, D`Abatovej a Thurstona (2010) naznačujú, že zamestnanci strávia v priemere 4,9 hodiny bežného pracovného týždňa vykonávaním s prácou nesúvisiacich osobných aktivít. Viac ako 90 % tohto času respondenti strávili rozhovormi s kolegami, klientmi alebo známymi, používaním internetu alebo telefónu. Významnými prediktormi rozsahu vykonávania osobných aktivít v pracovnej dobe sa v tejto štúdii ukázali nuda a „príležitosť“, teda dostupnosť telefónu, počítača a pripojenia na internet.

Kým niektorí autori študujú problematiku kontraproduktívneho pracovného správania či pracovných deviácií všeobecne, iní venujú pozornosť špecifickým typom správania, napríklad agresii na pracovisku (Lovaš, 2006), krádežiam (Greenberg, 2002), či neskorým príchodom zamestnancov (Blau, 1994). Kým vyššie sme hovorili o negatívnych javoch na pracovisku všeobecne, teraz sa pozrieme bližšie na tri konkrétne podoby nežiaduceho správania zamestnancov.

15.2 AGRESIA NA PRACOVISKU

Agresiu na pracovisku (často sa používa aj výraz agresia v práci) môžeme definovať ako správanie, ktorého zámerom je poškodiť osobu, ktorá je s organizáciou v nejakom vzťahu (napr. klient, zamestnanec) alebo organizáciu samotnú (Neuman, Baron, 1998; Barling, Dupré, Kelloway, 2009). Zahŕňa viacero prejavov správania, ako sú napríklad zastrašujúce poznámky, ohováranie, fyzický útok alebo ničenie majetku organizácie.

Vychádzajúc zo vzťahu útočníka a obete, LeBlanc a Barling (2004) píšu o štyroch základných typoch agresie v práci. **Prvý typ** predstavuje agresiu, pri ktorej páchateľ nemá

k organizácii alebo zamestnancovi, ktorý je terčom, žiadny legitímny vzťah. Na pracovisko vstupuje len kvôli spáchaniu kriminálneho aktu (napr. lúpežné prepadnutie banky). Pri **druhom type** má útočník legitímny vzťah k organizácii a násilia sa dopúšťa v čase, keď sú mu zamestnancami organizácie poskytované služby. Vychádzajúc z uvedeného, vyššie riziko tohto typu agresie sa spája s povolaniami, v ktorých klienti pri poskytovaní služieb, poradenstva či starostlivosti môžu zažívať frustráciu, stres alebo nejaké negatívne emócie (napr. sociálni pracovníci, učitelia, zdravotné sestry). Útočníkom pri **treťom type** agresie je bývalý alebo súčasný zamestnanec, pričom agresia je zameraná na kolegu alebo nadriadeného, ktorého konanie útočník považuje za nesprávne. Na rozdiel od predchádzajúcich typov agresie, tento nemožno spájať s nejakými konkrétnymi pracovnými pozíciami alebo povolaniami. Posledný, **štvrtý typ** agresie je vymedzený predchádzajúcim alebo pokračujúcim vzťahom útočníka k zamestnancovi organizácie, napríklad ak dôjde k útoku na bývalého partnera na jeho pracovisku.

Vo výskume sa najviac pozornosti venovalo agresii iniciovanej páchateľom z vnútra organizácie. Vo verejnej správe, resp. vo verejnom sektore vzbudzuje značnú pozornosť otázka agresie zo strany klienta. Lovaš (2007) zistil, že vo vzorke 120 zamestnancov úradov práce, sociálnych vecí a rodiny a Sociálnej poisťovne iba 14,4 % respondentov (teda 17 zo 120) sa nestretlo so žiadnou z desiatich sledovaných foriem agresie. Respondenti mali najväčšie skúsenosti s vyhrážkami sťažnosťou nariadenému a slovným napádaním, na druhej strane, najmenej často respondenti uvádzali fyzické napadnutie (v štyroch prípadoch).

V ďalšom texte priblížime štyri hlavné typy agresie na pracovisku: obťažovanie, sexuálne obťažovanie, násilie a agresiu voči samotnej organizácii. Hellriegel a Slocum (2011) uvádzajú, že tieto typy sa čiastočne prekrývajú a existuje medzi nimi vzťah. Ako príklad uvádzajú zamestnanca, ktorý sa dopúšťa viacerých foriem obťažovania, pričom niektoré môžu vyústiť do násilia na pracovisku a zničenia majetku organizácie.

Obťažovanie na pracovisku

Pri štúdiu tohto javu sa používajú **rôzne termíny** a koncepty, konkrétne v niektorých európskych krajinách (napr. Nemecku, Švédsku) sa používa termín „*mobbing*“, v Anglicku „*bullying*“, kým v Kanade a Spojených štátoch autori najčastejšie používajú termíny „*bullying*“, „*harassment*“ alebo „*work harassment*“. V Španielsku sa používajú termíny „*mobbing*“, „*acoso*“ (obťažovanie, šikanovanie) alebo „*hostigamiento laboral*“ (obťažovanie na pracovisku). Slovensko patrí ku krajinám, v ktorých sa častejšie používal pojem *mobbing*, aj keď v ostatných rokoch sa začína aj u nás presadzovať pojem *bullying*, ktorého používanie

je vo svete rozšírenejšie. Tento termín možno plnohodnotne preložiť ako šikanovanie alebo tyranizovanie. Pojem šikanovanie sa však u nás častejšie objavuje v prácach týkajúcich sa školského prostredia, pričom jeho vymedzenie sa líši od obsahu anglického ekvivalentu *bullying*. V niektorých prácach sa pojmy *bullying* a *mobbing* používajú ako synonymá, zamieňajú sa, kým v iných sa autori snažia o ich odlíšenie (napr. Haltofová, Haltofová, 2013; Lovaš, 2006). Einarsen et al. (2011) uvádzajú, že termín *bully* sa častejšie používa na opis útočníka, ktorý sa v mnohých situáciách správa agresívne a pravdepodobne má viacero obetí, kým pojem *mobbing* sa spája skôr so skúsenosťami obete, ktorá bola obťažovaniu vystavená systematicky, a to jedným alebo viacerými útočníkmi a v priebehu času môže byť takýmto konaním prenasledovaná. Sperry (2009) považuje *mobbing* za obťažovanie spolupracovníka skupinou členov danej organizácie, ktorých cieľom je odstrániť obeť (eventuálne obete) z organizácie alebo aspoň z ich oddelenia. Na rozdiel od *mobbingu*, *bullying* podľa neho predstavuje poškodzujúce správanie zamerané na konkrétny cieľ, a to jedným útočníkom, čiže ostatní členovia pracovnej skupiny nie sú priamo zapojení (aj keď môžu zneužívanie pozorovať). Leymann (1996) vysvetľuje, prečo uprednostnil pojem *mobbing* vedľajším významom pojmu *bullying*, ktorým sú fyzická agresia a hrozba, kým *mobbing* podľa neho odkazuje na sofistikovanejšie správanie, ako je napríklad sociálna izolácia obete. Navrhol, aby sa pojem *bullying* používal pri štúdiu správania detí a tínedžerov v školách a termín *mobbing* bol vyhradený pre správanie dospelých. Zároveň uviedol, že inými podobnými výrazmi, ktoré možno v literatúre nájsť, sú obťažovanie (*harassment*) a psychický teror.

V tomto texte preferujeme použitie spojenia obťažovanie na pracovisku, keďže termín obťažovanie zvyčajne asociuje sexuálne obťažovanie, ktorému sa budeme venovať v samostatnej časti. **Obťažovanie na pracovisku** odkazuje na „*systematické prejavy agresívneho správania v práci namierené voči podriadenému, kolegovi, alebo dokonca nadriadenému, ako aj vnímanie systematického vystavenia takémuto zlému zaobchádzaniu v práci*“ (Einarsen et al., 2011, s. 5). V jednej zo svojich starších prác ponúka Einarsen (1999, s. 17) podobnú definíciu, podľa ktorej ide o „*systematické prenasledovanie kolegu, podriadeného alebo nadriadeného, ktoré ak pokračuje, môže spôsobiť vážne sociálne, psychické a psychosomatické problémy obeti*“. Vo svojej definícii vychádza z práce Leymanna (1996), ktorý definoval obťažovanie na pracovisku ako vystavenie sa aktivitám jedného alebo menšieho počtu jedincov, systematicky zameraným na jedinca (zriedka viacerých) na týždennej báze po dobu aspoň šesť mesiacov, v dôsledku čoho u obete dochádza k psychickému, psychosomatickému a sociálnemu utrpeniu. Uvedená definícia zdôrazňuje, že obťažovanie na pracovisku znamená opakujúce sa a pretrvávajúce aktivity

a praktiky, ktoré majú nepriateľský charakter a/alebo sú obeťou vnímané ako nepriateľské správanie. Zároveň táto definícia akcentovaním dĺžky zlého zaobchádzania vylučuje dočasný konflikt. Keďže niektoré z aktivít považovaných za obťažujúce, sa nezvyknú opakovať každý týždeň (napr. klebety), rôzni autori poukazujú skôr na to, že pri obťažovaní na pracovisku ide o permanentný stav, nie sériu izolovaných udalostí (Einarsen, 1999; Einarsen et al., 2011).

Obťažovanie na pracovisku môže mať rôzne **podoby**. K negatívnym aktom, ktoré sa spájajú s obťažovaním na pracovisku patria zadržiavanie informácií dôležitých pre výkon práce, poverovanie triviálnymi alebo nepríjemnými úlohami, neustále pripomínanie chyby alebo omylov, ignorovanie názorov, ponižovanie a zosmiešňovanie v súvislosti s prácou, šírenie klebiet a ohováranie, ignorovanie alebo izolovanie od ostatných, ako aj hrozba násilia či dokonca napadnutie.

Ako bolo vyššie uvedené, obťažovanie na pracovisku **môže u obete viesť** k závažným sociálnym, psychickým a psychosomatickým problémom. Vo vážnych prípadoch obete uvádzajú, okrem iného, úzkosť, poruchy spánku, bolesti hlavy, depresie, vyčerpanie či nočné mory (Hellriegel, Slocum, 2011). V niektorých prípadoch obete dokonca zvažujú alebo spáchajú samovraždu (Leymann, 1990). K sociálnym problémom môžeme zaradiť sociálnu izoláciu, stigmatizáciu či dobrovoľný odchod zo zamestnania (Leymann, 1990). Obťažovanie na pracovisku môže mať negatívny vplyv aj na svedkov takéhoto konania.

Sexuálne obťažovanie

Sexuálne obťažovanie, bohužiaľ, nie je problémom iba v organizáciách v Spojených štátoch amerických. Štúdia realizovaná v roku 2006 u nás poukázala na relatívne vysoký výskyt priamych skúseností so sexuálnym obťažovaním na pracovisku (Holubová, 2007). Priamu skúsenosť so sexuálnym obťažovaním priznalo 36 % respondentov a respondentiek. Z hľadiska pohlavia iniciátora obťažovania išlo prevažne o mužov, pričom prevažovalo obťažovanie zo strany mužov na rovnakej pracovnej pozícii (označované ako horizontálne obťažovanie). Sexuálne obťažovanie zo strany nadriadeného (vertikálne sexuálne obťažovanie) tvorilo necelých 17 % osobne zažitých prípadov.

Podľa Holubovej (2007, s. 16) za **sexuálne obťažovanie** možno považovať akúkoľvek formu „*verbálneho, neverbálneho alebo fyzického správania sexuálnej povahy na pracovisku s cieľom alebo dôsledkom ohrozenia dôstojnosti osoby, najmä vytvorením zastrašujúceho, nepriateľského, ponižujúceho, zneucťujúceho alebo urážlivého prostredia*“.

Existujú dva typy sexuálneho obťažovania nazývané quid pro quo obťažovanie, čo je možné preložiť ako „niečo za niečo“ a hostilné pracovné prostredie. **Quid pro quo sexuálne**

obťažovanie alebo obťažovanie pre niečo sa vyskytuje vtedy, ak je od obete požadovaná určitá sexuálna aktivita, alebo je k nej nútená, aby na oplátku získala nejaký benefit (napr. v podobe postupu, bonusu, inej pracovnej náplne) alebo aby sa vyhla hrozbe (napr. zabráneniu kariérneho postupu, presunu na horšiu pracovnú pozíciu). O vytváraní **hostilného** (nepriateľského) **pracovného prostredia** hovoríme vtedy, ak sú obete vystavené konaniu sexuálnej povahy, ktoré vytvára ofenzívne, zastrašujúce, ponižujúce alebo nepriateľské pracovné prostredie. Príkladmi takejto formy sexuálneho obťažovania sú sexuálne explicitné komentáre o vzhľade jedinca, vyvesovanie pornografických obrázkov a aktov alebo ich zasielanie e-mailom, rozprávanie sexuálne explicitných vtipov a príbehov, sexuálne narážky, nežiaduce dotyky až útok. Dôležitým aspektom definície sexuálneho obťažovania je spôsob, akým jedinec (obeť) vyhodnocuje obťažujúce správanie (Cogin, Fish, 2009). Kým správanie typu quid pro quo je možné interpretovať ako obťažujúce pomerne ľahko (je považované za sexuálne obťažovanie nielen obeťami, ale aj pozorovateľom zvonku), hostilné prostredie je otvorené viacerým interpretáciám. To, čo je pre jedného prijateľným, niekto iný nemusí tolerovať. Sexuálnym obťažovaním nie je správanie, ktoré je vzájomné, opätované, na základe konsenzu. Aby sme mohli hovoriť o sexuálnom obťažovaní, správanie musí byť nežiaduce. Dokazovanie, že správanie bolo nežiaduce môže byť náročné v prípadoch, ak obťažovaniu predchádzal intímny vzťah.

V januári 2013 jedna zo slovenských televízií zverejnila príspevok o sexuálnom obťažovaní v Úrade predbežného zaistenia cudzincov v Medveďove. „Úrad hraničnej a cudzineckej polície tak zrejme čelí ďalšiemu škandálu. Po školení v Liptovskom Jáne, kde v službe nafúkalo až 11 pracovníkov z jednotlivých oddelení (…) List je oznámením o podozrení zo spáchania trestného činu a na dvoch stranách podrobne popisuje sexuálne obťažovanie ženy. Tú dokonca v práci zatajovali aj vlastní kolegovia, aby ju tak ochránili pred stále sa opakujúcimi narážkami a obťažovaním. Žena však situáciu nezvládla a požiadala vraj o preloženie.“
Zdroj: noviny.sk (2013-01-11)

Sexuálne obťažovanie sa spája s viacerými **negatívnymi dôsledkami**. Obete sexuálneho obťažovania vykazujú nižšiu pracovnú spokojnosť, vyhýbajú sa práci, s vyššou pravdepodobnosťou trpia rôznymi fyzickými i psychickými zdravotnými problémami, pričom u niektorých obetí sa môžu prejavovať symptómy posttraumatickej stresovej poruchy (Willness, Steel, Lee, 2007).

Sexuálne obťažovanie vplýva nielen na jedinca, ale aj na organizáciu. Lengnick-Hall (1995) uvádza niekoľko priamych a nepriamych nákladov, ktoré môžu organizácii vzniknúť, ak nedokáže zabrániť sexuálnemu obťažovaniu. K potenciálnym nákladom zaradil finančné náklady spojené s prípadnými súdnymi spormi, nežiaducu publicitu, ktorá môže mať negatívny vplyv na schopnosť organizácie získať a udržať si zamestnancov, ako aj zníženie produktivity, zvýšený počet absencií a nárast nákladov na práceneschopnosť.

Zamestnankyňa hypermarketu so sťažnosťou na niekoľkomesačné sexuálne obťažovanie na personálnom oddelení nepochodila. Vedenie sa písomnou sťažnosťou začalo zaoberať až po tom, ako o prípad prejavili záujem médiá. Medzitým si zaobstarala právneho zástupcu.

„Pred dvoma týždňami sme vám priniesli príbeh zamestnankyne známeho slovenského hypermarketu, ktorá dlhé mesiace trpela sexuálne obťažovanie zo strany riaditeľa predajne. Sexistické narážky, zvrhlé návrhy a SMS-ky spočiatku ignorovala. Keď však od slov prešiel k nepríjemným dotykom, rozhodla sa viac nemlčať a šéfovi dala najavo, že takéto správanie nemieni tolerovať.

To spustilo vlnu vyhrážok, ktoré ukončila až výpoveď. „Vyhrážal sa mi... že nech to neriešim, lebo prídem o prácu. Že on je riaditeľ a mne by to aj tak nikto neuveril," spomína si poškodená, ktorá nakoniec výpoveď podala sama. Psychický nátlak neodbytného riaditeľa už nevydržala. Nasledovala sťažnosť, ktorú zamestnankyňa adresovala vedeniu, no dlhé dni ostala bez odozvy. Kompetentní sa ňou začali zaoberať až vo chvíli, keď sme sa o prípad začali zaujímať my a po medializácii šokujúceho príbehu spustili veľké vyšetrovanie.

Zdroj: topky.sk (2013-03-11)

Organizácie majú nielen etický, ale aj legislatívou upravený záväzok eliminovať sexuálne obťažovanie na pracovisku a predchádzať mu. Odporúčania (George, Jones, 2012) zahŕňajú **vytvorenie interných pravidiel** popisujúcich príklady zakázaného správania, a to ako správania quid pro quo, tak aj správania z kategórie hostilné pracovné prostredie. Ich súčasťou by mal byť aj presný popis ako má zamestnanec postupovať pri hlásení sexuálneho obťažovania a disciplinárne postihy pre iniciátorov obťažovania, ale aj záväzok organizácie vzdelávať jej členov o problematike sexuálneho obťažovania. Dôležité je tiež, aby organizácia zasiahla ihneď po zistení, že sa na pracovisku vyskytuje sexuálne obťažovanie.

Násilie v práci

Podľa definícií každé násilné správanie je agresiou, no nie každá agresia je násilím. Toto všeobecné odlíšenie agresie a násilia sa premieta aj do pracovného prostredia. Kým

pojem agresia na pracovisku odkazuje na všetky formy správania na pracovisku, ktorých zámerom je poškodiť iných alebo organizáciu samotnú, **násilie v práci** sa týka len tých prípadov, ktoré zahŕňajú priame fyzické napadnutie (Neuman, Baron, 1998). Schat a Kelloway (2003) ponímajú násilie v práci širšie a hovoria o troch komponentoch násilia na pracovisku: fyzických útokoch a vyhrážkach napadnutím, psychickej agresii a zástupnom násilí. Vychádzajúc z problematiky domáceho násilia považujú psychickú agresiu (násilie) za predchodcu fyzického násilia a navyše, negatívne dôsledky psychického násilia sú podobné dôsledkom fyzického násilia. Zástupné násilie priradili k násiliu v práci z toho dôvodu, že svedkovia násilia (sekundárne obete) taktiež prežívajú výrazný stres. Zvyčajne sa však násilie v práci pri jeho štúdiu spája so zámerom spôsobiť fyzickú ujmu (napr. Barling, Dupré, Kelloway, 2009).

Poslanec Národnej rady Slovenskej republiky počas schôdze v parlamente fyzicky napadol svojho kolegu.
Poslanec „tvrdí, že poslanca Smeru-SD nenapadol. "Keby som ho napadol, ležal by na áre," povedal pre TASR."
Zdroj: aktuality.sk (2013-09-04)

Agresia voči organizácii

Zamestnanec, ktorý cíti, že sa s ním zaobchádza nespravodlivo, či už má na to dobrý dôvod alebo nie, môže svoje agresívne správanie nasmerovať voči organizácii (Hellriegel, Slocum, 2011). Snaha odplatiť sa priamemu nadriadenému alebo vyššie postaveným manažérom môže mať rôzne podoby, napríklad ignorovanie zákazníkov, nezdvorilé správanie sa voči nim, ale patria tu aj krádeže vybavenia alebo peňazí, ničenie majetku organizácie, ale aj zámerné flákanie práce.

Pri štúdiu sabotáží **zamestnancov poskytujúcich služby** Harris a Ogbonna (2009) identifikovali štyri skupiny sabotérov: hľadačov vzrušenia, apatických, pomstiteľov sa klientom a chamtivcov. Približne 30 % sabotérov označili ako hľadačov vzrušenia. Títo zamestnanci zámerne sabotovali poskytovanie služieb, aby zahnali nudu alebo nimi vnímanú monotónnosť svojej práce. Aj keď niektoré správanie hľadača vzrušenia môže kolegov pobaviť, negatívne vplýva na kvalitu poskytovaných služieb. Ďalších 30 % sabotérov predstavujú apatickí, ktorí sa nezaujímajú o potreby klienta a sú leniví dodržiavať firemné predpisy. Jediným ich cieľom je vyhýbať sa práci. Aj keď si uvedomujú, že ich konanie zhoršuje kvalitu nimi poskytovaných služieb, racionalizujú svoje správanie argumentom, že očakávania klienta sú nereálne. Apatickí zamestnanci však dokážu byť entuziastickí, ak ide o ich práva: vždy si urobia prestávku na jedlo (niekedy aj o niečo dlhšiu), končia presne, aj

keby dokončenie činnosti, ktorú vykonávajú, zabralo iba dve minúty navyše, dovolenku si rezervujú v najrušnejšie obdobie roka, alebo si vyberú preplácané voľno na ošetrenie v plnej výške. Správanie apatických zamestnancov vplýva na kvalitu poskytovaných služieb klientom, následne poškodzuje ziskovosť firmy, no vplýva aj na kolegov – nielen že musia znášať ich správanie, v horších prípadoch začnú ich konanie kopírovať. V štúdii Harrisa a Ogbonnaa 25 % sledovaných sabotérov bolo označených ako odplácajúci sa klientom. Títo zamestnanci sa snažia pomstiť klientom, ktorých konanie považujú za neférové. Pomsta môže byť realizovaná kvôli osobnému uspokojeniu alebo ako odplata za správanie sa klienta voči inému členovi pracovného tímu. V niektorých prípadoch pomsta vedie nielen k tomu, že klient je nespokojný, no môže žiadať aj náhradu za spôsobenú škodu. Štvrtá skupina sabotérov „sa pokúša privyrobiť si". Cieľom chamtivcov je zvýšiť svoje zisky, a to bez ohľadu na záujmy zamestnávateľa či klientov. Takýto chamtivec môže naúčtovať drink navyše a po odchode klienta zmeniť účet ako chybný, pričom rozdiel si nechá. Ich obeťami sú najčastejšie klienti, ktorí sa ponáhľajú, cudzinci, ktorí nie sú zvyknutí na používanú menu alebo klienti pod vplyvom alkoholu. Keďže nie každý je ochotný priamo okradnúť klienta lebo zamestnávateľa, okrem „chamtivých po peniazoch" do tejto kategórie spadajú aj „zlodeji času" – zamestnanci, ktorí manipulujú s počtom odpracovaných hodín.

15.3 VYUŽÍVANIE INTERNETU V PRÁCI NA OSOBNÉ ÚČELY

Internet predstavuje nielen efektívny pracovný nástroj na komunikáciu s kolegami, nadriadenými a klientmi, ponúka zamestnancom aj príležitosť na „ulievanie sa" v práci. Využívanie internetu na pracovisku na osobné účely zahŕňa napríklad čítanie elektronických verzií denníkov, surfovanie po stránkach poskytujúcich informácie o počasí, zdraví, návštevu zábavných portálov, stránok so sexuálne explicitným obsahom, hranie on-line hier, pozeranie videí, využívanie služieb internet bankingu, on-line nakupovanie, prístup na sociálne siete ako napríklad Facebook, kontrolu, prijímanie a posielanie e-mailov zo súkromnej adresy, ale aj hľadanie nového zamestnania.

V angličtine sa na označenie tohto javu používajú mnohé pojmy, napríklad „*personal web usage*" (Anandarajan, Simmers, 2004a), „*personal Internet use at work*" (Garrett, Danziger, 2008; Vitak, Crouse, LaRose, 2011), „*personal use of the Internet*" (Moody, Siponen, 2013), „*cyberslacking*" (Johnson, Indvik, 2003; Mills et al., 2001), „*cyberloafing*" (Lim, Teo, Loo, 2002; Lim, 2002), ktoré môžeme preložiť ako kyberzaháľanie alebo

používanie internetu v práci na osobné účely. Aj keď väčšina autorov neuvádza definície, je zrejmé, že napriek odlišnej terminológii ide o ten istý jav. **Kyberzaháľanie** predstavuje každý úmyselný akt, kedy zamestnanec počas pracovnej doby využíva firemný prístup na internet na surfovanie, ktoré nesúvisí s jeho prácou, či prijímanie a odosielanie s prácou nesúvisiacich e-mailov (Lim, Teo, Loo, 2002; Lim, 2002). Vitak, Crouse a LaRose (2011, s. 1751) definujú kyberzaháľanie širšie, ako „používanie internetu a mobilných technológií počas pracovných hodín na osobné účely".

Podľa týchto definícií je možné vnímať využívanie internetu v práci na osobné účely ako súčasť konštruktu deviantného správania zamestnancov na pracovisku. Lim (2002), vychádzajúc z typológie Robinsonovej a Bennettovej (1995), zaradila kyberzaháľanie do kategórie označenej ako deviácie produkcie, ktorá zahŕňa relatívne bezvýznamné, no pre organizáciu škodlivé akty ako neskoré príchody a skoré odchody, súkromné telefonáty alebo príliš dlhé prestávky. Blau, Yang a Ward-Cook (2006) však konštatujú, že niektoré „interaktívne" činnosti (interakcia so softvérom alebo inými užívateľmi) je vhodnejšie zaradiť do iného kvadrantu typológie, a to majetkových deviácií, či zneužitia majetku organizácie, konkrétne osobného počítača a s ním spojených systémových prvkov. V oboch prácach je tak využívanie prístupu na internet a e-mailu na osobné účely jednoznačne zaradené v rámci dimenzie interpersonálne verzus organizačné ako správanie škodiace organizácii, avšak s rôznym stupňom závažnosti. Obdobne Blanchard a Henle (2008) rozlišujú dve základné kategórie kyberzaháľania: menšie (napr. posielanie súkromných e-mailov v práci) a závažné (napr. sťahovanie porna).

Mastrangelo, Everton a Jolton (2006) vo svojej štúdii rozlišujú dva typy využívania internetu v práci na osobné účely, ktoré nazvali **kontraproduktívne** a **neproduktívne** využívanie internetu. Neproduktívne využívanie internetu zahŕňa aktivity ako posielanie e-mailov, online nakupovanie, či sťahovanie hudby. Je menej škodlivé ako kontraproduktívne využívanie internetu, predstavujúce správanie, ktoré je v rozpore s cieľmi organizácie (napr. zámerné infikovanie počítačov vírusom, sťahovanie a šírenie pornografie, posielanie e-mailov obsahujúcich utajené pracovné informácie niekomu mimo organizácie alebo dokonca obchodovanie s drogami).

Mnohí výskumníci diskutujú o tom, či využívanie internetu v práci na osobné účely má iba **negatívne** alebo aj nejaké **pozitívne dôsledky**. Konštruktívny prístup poukazuje na potrebu zotavenia, odpočinku, získania novej perspektívy v súvislosti s požiadavkou kreativity a flexibility mnohých organizačných rolí (Oravec, 2002). Absencia jasných pravidiel používania internetu v organizácii však môže viesť k strate produktivity,

bezpečnostným rizikám, ale aj k právnym dôsledkom, napríklad v situácii, keď zamestnanec zasiela kolegom e-maily s diskriminačným alebo sexuálne explicitným obsahom, alebo pri používaní nelegálne nainštalovaného softvéru.

Faktory ovplyvňujúce využívanie internetu v práci na osobné účely

Štúdie pokúšajúce sa identifikovať, ktorí zamestnanci častejšie využívajú internet v práci na osobné účely, zatiaľ neboli presvedčivé (Vitak, Crouse, LaRose, 2011). Galletta a Polak (2003) zistili, že jedným z prediktorov zneužívania internetu na pracovisku je pracovná spokojnosť, pričom nižšia pracovná spokojnosť vedie k vyššej miere využívania internetu na mimopracovné účely. Everton et al. (2005) však vo svojom výskume nenašli žiaden vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a využívaním počítača v práci na osobné účely. Podobne aj v ich ďalšom výskume (Mastrangelo, Everton, Jolton, 2006) sa nezistil vzťah medzi neproduktívnym využívaním internetu a pracovnou spokojnosťou. Zaznamenali však vyššiu pracovnú spokojnosť u zamestnancov, ktorí mali počítač určený iba im a v prípade, keď si zamestnanci neboli vedomí monitorovania počítačov na ich pracovisku.

Výsledky Garretta a Danzigera (2008) naznačujú, že kyberzaháľanie sa častejšie vyskytuje u zamestnancov s vyšším pracovným statusom. Konkrétne, viac času využívaním internetu na mimopracovné účely strávia lepšie platení manažéri, s vyšším vzdelaním a vyššou autonómiou v práci. Ich zistenia sa líšia od záverov Vitakovej, Crouseovej a LaRosu (2011), ktorí nezaznamenali vplyv pracovnej pozície a typu práce na rozmanitosť a frekvenciu kyberzaháľania. Študujúc reprezentatívnu vzorku Američanov Vitak, Crouse a LaRose zistili, že mladší, nie belosi, muži, rutinne používajúci internet pri výkone svojej práce, zamestnanci, ktorých práca vyžaduje kreativitu, sa podieľajú na väčšom množstve správania označovaného ako kyberzaháľanie, zároveň aj s vyššou frekvenciou ako starší zamestnanci, belosi a ženy. Zároveň zistili, že medzi množstvom ani frekvenciou kyberzaháľania na jednej strane a spokojnosťou so súčasnou pracovnou pozíciou na strane druhej nie je významný vzťah.

Existuje niekoľko vysvetlení kyberzaháľania zamestnancov. Limovú a Tea (2005) zaujímali spôsoby, akými zamestnanci ospravedlňujú svoje správanie. Respondenti pochádzajúci zo Singapuru často poskytovali ospravedlnenia, ktoré trivializovali dôsledky ich konania argumentujúc, že tieto aktivity nezaberajú veľa času, a teda nikomu neublížia, alebo že takto konajú aj ostatní. Ďalší najčastejšie uvádzaný dôvod súvisel s presvedčením, že sa so zamestnancami zaobchádza nespravodlivo, alebo že nie sú primerane finančne ohodnotení. Podobne Liberman et al. (2011) zistili, že vnímanie množstva času, ktoré kyberzaháľaním strávia kolegovia či zaháľanie v práci, ktoré sa netýka používania internetu (napríklad

klebetenie s kolegami, vybavovanie osobných pochôdzok počas pracovnej doby či používanie telefónu na súkromné účely) taktiež pozitívne súvisia s tendenciou zamestnanca využívať internet v práci na osobné účely. Ďalej, vnímaná pravdepodobnosť toho, že organizácia udelí sankcie za kyberzaháľanie, môže viesť k redukcii tohto správania (Henle, Blanchard, 2008).

Monitorovanie zamestnancov na pracovisku

Vitak, Crouse a LaRose (2011) v Spojených štátoch mapovali ako často zamestnanci na plný alebo čiastočný úväzok, ktorí aspoň občas v práci používajú internet, vykonávajú v práci pre osobné účely niektorú z deviatich sledovaných online aktivít (posielanie e-mailov, instantných správ, textov, navštevovanie sociálnych sietí, pozeranie videí, písanie alebo čítanie blogov, hranie hier a nakupovanie). Zistili, že 68 % respondentov sa podieľa na aspoň jednej zo sledovaných aktivít.

Jednou z možností minimalizovania neúčelne stráveného pracovného času surfovaním na internete je monitorovanie využívania prístupu na internet a e-mail zamestnancami. Podľa Anandarajana (2002) zneužívanie internetu na pracovisku sa vyskytuje v situácii nadmernej slobody zamestnancov, či v zóne predstavujúcej nadmernú kontrolu zo strany organizácie.

Zahlcovanie internetového pripojenia organizácie, pokles produktivity práce, ale aj možné právne dôsledky (napríklad právna zodpovednosť za nelegálny softvér, sťahovanie súborov chránených autorským právom tretích strán v rozpore s týmto právom alebo zasielanie dokumentov s charakterom diskriminácie) vedú zamestnávateľov k vytváraniu pravidiel pre prístup k internetu a používanie e-mailu. Zamestnávatelia obvykle už pri nástupe do zamestnania informujú zamestnancov o pravidlách využívania internetu a spôsoboch monitorovania, pričom v niektorých organizáciách sú konkretizované aj vo forme interných smerníc. Smernice pre prístup k internetu a používanie e-mailu, odkazujúc na ďalšie smernice o IT bezpečnosti, najčastejšie upravujú prístup k internetu všeobecne (konkretizujúc najmä použitie a etické štandardy týkajúce sa návštevy domovských stránok s pornografickým obsahom, politickým extrémizmom alebo charakterom diskriminácie a ďalšieho šírenia dokumentov zmieňovaného charakteru), ako aj jeho používanie na súkromné účely, možnosti kontroly a postup pri nedodržaní, resp. opakovanom porušovaní smernice.

Paralelne s takzvanými manažérskymi riešeniami existujú aj technologické riešenia. Technický vývoj vytvára nové možnosti monitorovania zamestnancov. **Elektronické monitorovanie** je jednou z techník predstavujúc využitie procesu zberu dát o aktivite zamestnancov a ich pracovnom výkone s využitím počítačov (Godfrey, 2001). Takéto monitorovanie môže mať viacero podôb, napríklad sledovanie obsahu, používaných aplikácií,

Zamestnávatelia bežne obmedzujú prístup zamestnancov na internet, eventuálne vybrané stránky. „Zamestnanci Mestského úradu v Prešove sa pri používaní počítačov riadia podľa prevádzkového poriadku. „V tomto dokumente sú uvedené stránky, ktoré je zakázané prezerať - napr. pornografické stránky, hackerské stránky a podobne, tie sú blokované. Zamestnanci majú prístup na internet iba z dôvodu plnenia pracovných povinností," informovala hovorkyňa radnice"...

Zdroj: korzar.sme.sk (2011-11-16)

sledovanie monitoru alebo využitie tzv. keyloggerov, ktoré zaznamenávajú všetko čo zamestnanec napíše. Zamestnávateľ je v takom prípade povinný zamestnancov upozorniť na to, že ich činnosť je monitorovaná. Inou možnosťou na docielenie efektívnejšieho využívania internetu je prevencia, ktorá sa často spája s blokovaním prístupu na vybrané webové stránky a blokovaním sťahovania istých typov súborov.

Aj na pracoviskách kde sa tieto prostriedky využívajú, dochádza k tomu obvykle až v situácii, keď konkrétny používateľ vzbudí pozornosť. V menších organizáciách sa zamestnávatelia spoliehajú na to, že dokážu ustriehnuť čo ich zamestnanci robia. Prípadné postihy sa riešia individuálne, od upozornenia až po výpoveď.

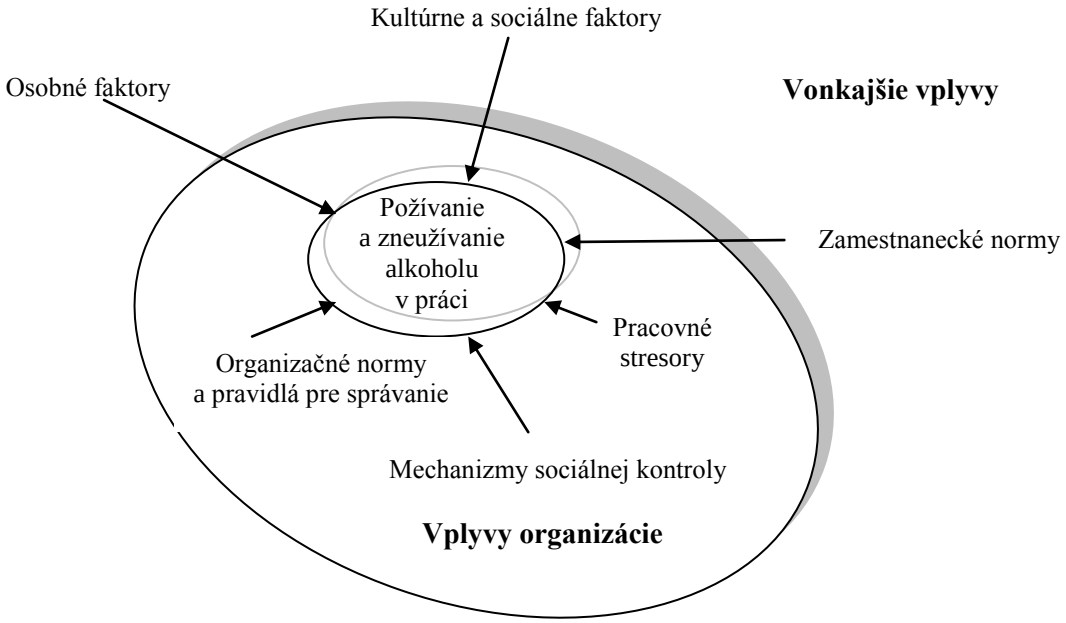
15.4 ZNEUŽÍVANIE ALKOHOLU

Na mnohých pracoviskách je problémom zneužívanie rekreačných drog, medzi ktoré patria nikotín či alkohol. Pojem zneužívanie látok sa vzťahuje na ich nadmerné používanie, ktoré môže i nemusí viesť k vzniku závislosti (Berryová, 2009).

Alkohol patrí k najobľúbenejším rekreačným drogám. Jeho požívanie je v našej spoločnosti tolerované, zvlášť v podobe spoločenského pitia. Práca pod vplyvom alkoholu však predstavuje problém. Požitie alkoholu má vplyv na zníženie kvality výkonnosti, keďže negatívne vplýva na vnímanie, koordináciu pohybov, komunikáciu či kognitívne procesy. Bègue a kol. (2010) zistili, že ľudia pod vplyvom alkoholu, v porovnaní s triezvymi jedincami, častejšie vyhodnocujú správanie iných ako zámerné. Ak intoxikovaný jedinec interpretuje nejaké konanie ako zámerné, zvyšuje to pravdepodobnosť agresívnej reakcie. Ďalším rizikom, ktoré je potrebné zmieniť v súvislosti s požívaním alkoholu na pracovisku, sú úrazy a poranenia (Nešpor, 2012).

Podľa Berryovej (2009) je možné, že k zneužívaniu alkoholu prispievajú nielen mimopracovné vplyvy, ale aj faktory súvisiace s prácou. Popisuje **dva uhly pohľadu**, ako sa

to môže stať. Podľa jedného z nich problém s alkoholom môže zapríčiniť pracovné napätie spôsobené stresom. Druhý názor vychádza z toho, že pitie alkoholu je upravené normami. Charakter týchto noriem možno zistiť na základe počtu obchodných jednaní alebo posedení spolupracovníkov po pracovnej dobe, ktoré zahŕňajú požívanie alkoholu. Požívanie alkoholu ovplyvňuje aj množstvo sociálnej kontroly v organizácii. Ak sú pracovné výkony slabo kontrolované, tak si nik nevšimne, že zamestnanci v práci požívajú alkoholické nápoje. Obrázok 15.2 znázorňuje možné vplyvy na požívanie a zneužívanie alkoholu v práci.



Obr. 15.2 Vplyvy na užívanie a zneužívanie alkoholu
Zdroj: Berryová, 2009, s. 521

Zdá sa, že riziko zneužívania alkoholu vo všeobecnosti, nielen na pracovisku, **súvisí s vykonávaným povolaním**. Larson a kol. (2007) uvádzajú, že z hľadiska zneužívania alkoholu sú v Spojených štátoch najrizikovejšími profesie v stavebníctve (najmä pokrývači, elektrikári a tesári), údržba a opravy, príprava jedál a ich podávanie, doprava a preprava materiálu (zvlášť sťahovači a vodiči kamiónov), predaj a príbuzné povolania. Požitie piatich alebo viacerých drinkov pri jednej príležitosti päť alebo viacero dní počas uplynulého mesiaca najmenej často uvádzali zdravotné sestry, praktickí lekári, vodiči autobusov a pracovníci komunitných a sociálnych služieb. Zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním zároveň uvádzali nižšiu mieru intenzívnej konzumácie alkoholu v uplynulom mesiaci v porovnaní s tými bez vysokoškolského vzdelania.

Moore a jeho kolegovia (2001) skúmali mieru výskytu požívania alkoholu všeobecne i na pracovisku u zamestnancov veľkej obecnej samosprávy v Spojených štátoch, pracujúcich na rôznych oddeleniach, zahŕňajúc políciu, požiarnikov, dopravu, súdy či nemocnice. Celkové množstvo požitého alkoholu za uplynulých 28 dní štatisticky významne variovalo vo vytvorených kategóriách, pričom najvyšší výskyt zaznamenali v kategórii verejná bezpečnosť zahŕňajúcej policajtov a požiarnikov, u manažérov a nadriadených (táto kategória zahŕňala nadriadených z každej z vytvorených kategórií) a u odborníkov právnych profesií. Priemerné hodnoty zistené v kategórii verejná bezpečnosť naznačujú veľmi umiernené pitie. Požívanie alkoholu pred prácou, v práci alebo počas obeda vykazovalo štatisticky významné rozdiely medzi kategóriami, pričom najvyššiu mieru požívania alkoholu Moore a kol. zaznamenali u odborníkov právnych profesií, nasledujúc zamestnancami kategórie verejná bezpečnosť. Vzhľadom na zodpovednosť spojenú s manažérskymi pozíciami nie je prekvapujúcim zistenie, že manažéri uvádzali najnižší výskyt požívania alkoholu v súvislosti s prácou. Otázka, či niektoré profesie priťahujú ľudí s istými predispozíciami alebo sú to práve charakteristiky práce, ktoré vedú k zisteným rozdielom, však ostáva nezodpovedanou.

Požitie alkoholu na pracovisku alebo nástup do práce pod vplyvom alkoholu môžu byť považované za závažné **porušenie pracovnej disciplíny**, a teda môžu byť dôvodom pre okamžité zrušenie pracovného pomeru. Vzhľadom na závažnosť dôsledkov požitia alkoholu na výkonnosť zamestnanca je prevencia nevyhnutnosťou. Nešpor (2012) odporúča riadiacim pracovníkom, aby svojich podriadených jasne informovali o tom, že práca pod vplyvom alkoholu je pre ich zamestnávateľa neprijateľnou a počas pracovnej doby môžu byť kedykoľvek testovaní na prítomnosť alkoholu.

ZÁVER

Negatívne javy na pracovisku môžu mať rôzne podoby. Ich spoločnými znakmi sú negatívne dôsledky pre organizáciu, napríklad v podobe zníženia výkonnosti zamestnancov, zhoršenia pracovnej atmosféry, či poškodenia dobrého mena organizácie. Z toho dôvodu sa organizácie snažia výskytu negatívnych javov na pracovisku predchádzať.

Na základe realizovaných výskumov nie je možné zostaviť profil zamestnanca, ktorý by sa potenciálne dopúšťal správania organizáciou považovaného za nežiaduce, aby sa tak mohol limitovať výskyt takéhoto konania na pracovisku. Aj keď je v niektorých prípadoch

predikcia možná, neexistuje jedna premenná alebo súbor premenných, ktoré by umožnili s istotou predvídať napríklad výskyt agresie na pracovisku.

Čo môže urobiť organizácia? Zo strany organizácie je potrebná jasná politika vo vzťahu k rôznym negatívnym javom na pracovisku. Dôležité je nielen jasne deklarovať neprípustnosť daného konania (napr. sexuálneho obťažovania, požívania alkoholu v práci), ale aj zreteľne komunikovať postup v prípade, ak sa zamestnanec stane obeťou či páchateľom neprijateľných aktivít a praktík. Dôležité je tiež, aby organizácia čo najskôr zasiahla a zároveň nevytvárala podmienky pre výskyt negatívnych javov.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Identifikujte spoločné znaky definícií deviácií na pracovisku a kontraproduktívneho pracovného správania.
2. Usporiadajte deviantné správanie zamestnancov podľa dimenzií nezávažné – závažné, utajené – verejné. Navrhnite ďalšie možné označenia alebo vlastnosti, ktoré by mohli predstavovať kritérium pre porovnávanie deviantného správania na pracovisku.
3. Ako by mal zamestnávateľ riešiť obťažovanie na pracovisku?
4. Ako sa môžu zamestnanci brániť voči sexuálnemu obťažovaniu v podobe hostilného pracovného prostredia?
5. Mal by sa zamestnávateľ znepokojovať, ak jeho zamestnanci využívajú prístup na internet v práci na osobné účely? V ktorých prípadoch?
6. Ktoré faktory prispievajú k používaniu internetu zamestnancami na súkromné účely počas pracovnej doby?
7. Aké možnosti má zamestnávateľ, ak chce minimalizovať využívanie internetu v práci na osobné účely?
8. Aké účinky má požívanie alkoholu v práci na pracovné správanie?
9. Ktoré premenné môžu ovplyvniť požívanie alkoholu zamestnancami?

LITERATÚRA

ANANDARAJAN, M. (2002): Internet abuse in the workplace. *Communications of the ACM,* 45, 1, 53-54.

ANANDARAJAN, M., SIMMERS, C. A. (Eds.). (2004a): *Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management*. Information Science Publishing.

APPELBAUM, S. H., DEGUIRE, K. J., LAY, M. (2005): The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance* 5, 4, 43-55.

BARLING, J., DUPRÉ, K. E., KELLOWAY, E. K. (2009): Predicting workplace aggression and violence. *Annual Review of Psychology*, 60, 671-692.

BÈGUE, L. BUSHMAN, B. J., GAINCOLA, P. R., SUBRA, B., ROSSET, E. (2010): "There is no such thing as an accident," especially when people are drunk. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36, 10, 1301 –1304.

BERRYOVÁ, L. (2009): *Psychológia v práci*. Bratislava: Pegas.

BLANCHARD, A. L., HENLE, C. A. (2008): Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24, 1067-1084.

BLAU, G. (1994): Developing and testing a taxonomy of lateness behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 6, 959-970.

BLAU, G., YANG, Y., WARD-COOK, K. (2006): Testing a measure of cyberloafing. *Journal of Allied Health*, 35, 1, 9-17.

COGIN, J. A., FISH, A. (2009): An empirical investigation of sexual harassment and work engagement: Surprising differences between men and women. *Journal of Management & Organization*, 15, 1, 47-61.

EDDY, E. R., D'ABATE, C. P, THURSTON, P. W. (2010): Explaining engagement in personal activities on company time. *Personnel Review*, 39, 5, 639- 654.

EINARSEN, S. (1999): The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 1/2, 16-27.

EINARSEN, S., HOEL, H., ZAPF, D., COOPER, C. L. (2011): The concept of bullying and harassment at work: The European Tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice.* 2nd Ed. CRC Press Taylor & Francis Group.

EVERTON, W. J., MASTRANGELO, P. M, JOLTON, J. A. (2005): Personality correlates of employees` personal use of work computers. *CyberPsychology & Behavior, 8*, 2, 143-153.

GALLETTA, D. F., POLAK, P. (2003): An empirical investigation of antecedents of Internet abuse in the workplace. *Proceedings of the Second Annual Workshop on HCI Research in MIS*, Seattle, WA, pp. 47-51.

GARRETT, R. K., DANZIGER, J. N. (2008): On cyberslacking: workplace status and personal Internet use at work. *CyberPsychology & Behavior*, 11, 3, 287-292.

GEORGE, J. M., JONES, G. R. (2012): *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 6th Ed. Prentice Hall.

GODFREY, B. (2001): Electronic work monitoring: an ethical model. In: J. Weckert (Ed.). *Conferences in Research and Practice in Information Technology*, Vol. 1, pp. 18-21.

GREENBERG, J. (2002): Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985-1003.

GRUYS, M. L., SACKETT, P. R. (2003): Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 1, 30-42.

GUPTA, N., JENKINS, G. D. (1991): Rethinking dysfunctional employee behaviors. *Human Resource Management Review*, 1, 1, 39-59.

HALTOFOVÁ, P., HALTOFOVÁ, V. (2013): Mobbing in the profit and non-profit sector. *Acta academica karviniensia*, 1, 34-49.

HARRIS, L. C., OGBONNA, E. (2009): Service sabotage: The dark side of service dynamics. *Business Horizons*, 52, 325—335.

HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W. (2011): *Organizational Behavior*. 13th Ed. South-Western, Cengage Learning.

HENLE, C. A. (2005): Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues* 17, 2, 247-263.

HENLE, C. A., BLANCHARD, A. L. (2008): The interaction of work stressors and organizational sanctions on cyberloafing. *Journal of Managerial Issues*, 20, 3, 383-400.

HOLUBOVÁ, B. (2007): Sexuálne obťažovanie na pracovisku ako forma diskriminácie a rodovo podmieneného násilia (Výsledky empirického výskumu). *Rodina a práca*, 4, 1-43.

JOHNSON, P. R., INDVIK, J. (2003): The organizational benefits of reducing cyberslacking in the workplace. In *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflicts, 7 (2), Las Vegas, 2003*, pp. 53-59.

LARSON, S. J., EYERMAN, J., FOSTER, M. S., GFROERER, J. C. (2007): *Worker Substance Use and Workplace Policies and Programs* (DHHS Publication No. SMA 07-4273, Analytic Series A-29). Rockville, MD: Substance Abuse and Mental Health Services Administration, Office of Applied Studies.

LeBLANC, M. M., BARLING, J. (2004): Workplace aggression. *Current Directions in Psychological Science*, 13, 1, 9-12.

LENGNICK-HALL, M. L. (1995): Sexual harassment research: A methodological critique. *Personnel Psychology*, 48, 841-864.

LEYMANN, H. (1990): Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.

LEYMANN, H. (1996): The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 165-184.

LIBERMAN, B., SEIDMAN, G., McKENNA, K. Y. A., BUFFARDI, L. E. (2011): Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27, 2192-2199.

LIM, V. K. G. (2002): The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior* 23, 675-694.

LIM, V. K. G., TEO, T. S. H., LOO, G. L. (2002): How do I loaf here? Let me count the ways. *Communication of the ACM* 45, 66-70.

LOVAŠ, L. (2006): Zisťovanie agresie v organizáciách: dimenzie agresie v práci. In M. Frankovský, M. Kentoš (Eds.): *Psychológia práce a organizácie 2006*. Zborník príspevkov. Košice: Spoločenskovedný ústav SAV, 71-75.

LOVAŠ, L. (2007): Človek v práci ako objekt agresie. In D. Fedáková, M. Kentoš (Eds.): *Psychológia práce a organizácie 2007*. Zborník príspevkov. Košice: Spoločenskovedný ústav SAV, 159-164.

MASTRANGELO, P. M., EVERTON, W., JOLTON, J. A. (2006): Personal use of work computers: Distraction versus destruction. *CyberPsychology& Behavior*, 9, 6, 730-741.

MILLS, J. E., HU, B., BELDONA, S., CLAY, J. (2001): Cyberslacking! A liability issue for wired workplace. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 5, 34-47.

MOODY, G. D., SIPONEN, M. (2013): Using the theory of interpersonal behavior to explain non-work-related personal use of the Internet at work. *Information & Management*, 50, 322-335.

MOORE, R. S., LIGHT, J. M., AMES, G. M., SALTZ, R. F. (2001): General and job-related alcohol use and correlates in a municipal workforce. *Am. J. Drug Alcohol Abuse*, 27, 3, 543-560.

NEŠPOR, K. (2012): Prevence problémů působených alkoholem v pracovním prostředí je naléhavý problém. *Praktický lékař*, 92, 5, 270-272.

NEUMAN, J. H., BARON, R. A. (1998): Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 3, 391-419.

ORAVEC, J. A. (2002): Constructive approaches to Internet recreation in the workplace. *Communication of the ACM*, 45, 1, 60-63.

ROBINSON, S. L., BENNETT, R. J. (1995): A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal* 38,2, 555-572.

ROBINSON, S. L., O'LEARY-KELLY, A. M. (1998): Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41, 6, 658-672.

SCHAT, A. C. H., KELLOWAY, E. K. (2003): Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: the buffering effects of organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 2, 110–122.

SIMS, R. R. (1992): The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics* 11, 505-513.

SPECTOR, P. E., FOX, S. (2002): An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review* 12, 269-292.

SPERRY, L. (2009): Mobbing and bullying: The influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61, 3, 190–201.

VARDI, Y., Wiener, Y. (1996): Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organizational Science*, 7, 2, 151-165.

VITAK, J., CROUSE, J, LAROSE, R. (2011): Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27, 5, 1751-1759.

WILLNESS, C. R., STEEL, P., LEE, K. (2007): A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology*, 60, 127-162.

16 VEDENIE ZAMESTNANCOV A JEHO ÚČINKY NA OSOBNOSŤ JEDINCA

Edukačné ciele

- Oboznámenie sa so základnými štýlmi vedenia ľudí v organizáciách.
- Možnosti využitia jednotlivých štýlov v závislosti na konkrétnej organizácii.
- Anticipovať dôsledky riadiacich štýlov na správanie sa zamestnancov.

ÚVOD

Slovo riadenie, vedenie vyvoláva v ľuďoch často predstavu, že jedna a jediná osoba riadi svojich podriadených, o všetkom rozhoduje a organizuje všetky činnosti, ktoré súvisia s vodcovskou rolou. Navyše táto predstava býva spojená s pocitom niečoho nepríjemného, obmedzujúceho. V súčasnosti existuje pomerne veľa koncepcií riadenia, ktorých cieľom je poňať riadiacu prácu čo najobšírnejšie a komplexne, avšak východiská a konkrétne činnosti, s ktorými sa musí vedúci zapodievať veľmi často nachádzame práve v tradičných spôsoboch riadenia. K nim patrí autokratické alebo tiež v extrémnej forme nazývané direktívne vedenie, demokratické vedenie a vedenie liberálne, nazývané tiež „laissez-faire“, t. j. voľne prebiehajúce. Je treba mať na zreteli, že pri tomto rozdelení nejde o postupnosť od „najtvrdšieho“ spôsobu riadenia po „najmäkší“ spôsob, ani o najhorší, (autokratický), či najlepší (liberálny). Každý štýl vedenia má svoje výhody a nevýhody a neexistuje ideálny spôsob riadenia, ktorý by vyhovoval každému zamestnancovi.

16.1 KLASICKÉ ŠTÝLY VEDENIA ZAMESTNANCOV

Výber štýlu vedenia by mal byť vždy podriadený charakteru pracovnej úlohy a cieľu, ktorý konkrétna organizácia chce dosiahnuť.

Autokratické vedenie zamestnancov

Schematicky je možné ho načrtnúť ako hviezdicu. Ústrednou postavou je šéf, ktorý riadi činnosť celej skupiny, komunikačný kanál je jednosmerný, čo znamená, že nadriadený

dáva jednotlivým členom príkazy a inštrukcie potrebné k vykonaniu konkrétnej pracovnej úlohy. Podriadení sú v úlohe vykonávateľov, nediskutujú o spôsobe ako prácu vykonať, ich osobná iniciatíva ani nápady nie sú žiaduce. Komunikácia medzi jednotlivými zamestnancami je obmedzená, bezprostredný kontakt podriadeného s nadriadeným je problematický. Nie sú zainteresovaní na finálnom cieli a ani ho nemusia poznať. V prípade, že vedúci nie je na pracovisku prítomný, zamestnanci nemôžu pokračovať v práci. Kontrola je v plnom rozsahu na pleciach vedúceho. Zodpovednosť za vykonanú prácu a zamestnancov preberá v plnej miere riadiaci zamestnanec. Tento spôsob riadenia je vhodné použiť ak:

- charakter práce má prevahu rutinných prvkov,
- ide o práce, ktoré sú málo sofistikované, t. j. jednoduché, psychicky nenáročné činnosti,
- ide o práce, ktorých výkon je ľahko kvantifikovateľný,
- ide o práce s prevahou fyzických, manuálnych činností,
- ide o ľudí, ktorí nevedia prejaviť vlastnú iniciatívu,
- ide o ľudí, ktorí nechcú prejaviť vlastnú iniciatívu.

Aj keď tento štýl vedenia sa využíva prevažne pri manuálnych činnostiach, autokratické prvky riadenia je možné efektívne využiť aj vtedy ak máme dočinenia s podriadeným, ktorý vykazuje parazitický postoj k práci a svojmu zamestnávateľovi a je vhodné ho využiť v akejkoľvek organizácii bez ohľadu na charakter pracoviska. Zároveň je treba dodať, že tomuto typu ľudí autokratický štýl dokonca vyhovuje. Aké sú typické prejavy paraziticky orientovaného zamestnanca?

- Prácu vykonáva výlučne v rozsahu daného príkazu, resp. inštrukcie, t. j. nie viac ako je od neho požadované, skôr menej, resp. na spodnej hranici požadovaného výkonu,
- neusiluje sa preberať zodpovednosť za vlastnú prácu ani ju nechce prebrať aj keby mohol vzhľadom k príslušným pracovným kompetenciám, presúva ju v plnej miere na zadávateľa práce,
- zámerne brzdí vlastnú iniciatívu,
- kontroluje si vlastnú výkonnostnú úroveň,
- usiluje sa neunaviť sa v práci.

Osobitnú kategóriu zamestnancov, ktorým vyhovuje direktívny riadiaci štýl tvoria noví, neskúsení, často mladí zamestnanci, najmä v prvých týždňoch svojho pracovného pôsobenia. Vzhľadom k svojej neskúsenosti, nedostatočnej adaptácii na nové pracovné

prostredie a často aj nedostatočnej orientácii vo svojej pracovnej náplni akceptujú príkazy a jasné, „neoddiskutovateľné“ pokyny ako vítanú pomoc a úľavu. Ide však o prechodný stav do času, kedy trvá adaptačný proces.

Vedúci disponuje bezvýhradne všetkými právomocami vyplývajúcimi z danej pozície a súčasne preberá zodpovednosť za pracovný výkon a zamestnancov v plnom rozsahu.

Aké sú typické prejavy správania sa autokratického vedúceho? (Berryová, 2009)

- Určuje celkovú politiku skupiny.
- Krok za krokom nariaďuje pracovné techniky a aktivity
- Prideľuje úlohy a partnerov na ich vyriešenie.
- Nezúčastňuje sa na práci, len demonštruje na príkladoch.
- Udeľuje „subjektívnu“ chválu a kritiku.

Účinky na osobnosť zamestnanca

Tento štýl vyhovuje obvykle zamestnancovi, ktorý má malé alebo žiadne individuálne ambície, necíti potrebu sa osobitne angažovať v práci, ktorý rád prenechá iniciatívu a zodpovednosť iným. Autokratický štýl neposkytuje zamestnancovi v dostatočnej miere pocit sebauplatnenia, (ale obvykle po tom ani netúži). Prevládajúcim motívom pri výkone práce je finančná odmena.

Autokratický štýl vedenia je možné efektívne využiť pri relatívne malom počte zamestnancov a pri úlohách, kde je potrebné plniť parciálne ciele, ktoré majú ohraničené časové trvanie.

Demokratické vedenie

Schematicky je možné ho načrtnúť v podobe strapca pripomínajúceho pyramídu a charakterizovať ho ak etážovité (poschodovité) vedenie. Na vrchole pyramídy, (na najvyššom poschodí), stojí vedúci, tzv. top manažér, ktorému podlieha príslušné množstvo zástupcov, (počet je závislý od veľkosti a štruktúry organizácie), jednotliví zástupcovia majú opäť svojich podriadených, atď. Aj keď je pozícia vrcholného manažéra tiež umiestnená centrálne a je plne kompetentný vzhľadom k uplatňovaniu riadiacej moci, riadenie nie je prísne centralizované, ale sa delí na ďalších riadiacich zamestnancov na základe odbornosti a mocenského vplyvu. Čím je organizácia štruktúrovanejšia a najmä s vo širším pracovným rozsahom, tým je riadiacich poschodí viac a pyramída je širšia. Základnými

charakteristickými znakmi je delenie právomoci a zodpovednosti medzi viacerých riadiacich zamestnancov, komunikačný kanál je dvojsmerný zhora nadol a naopak, pri potrebe kontaktu podriadeného zamestnanca na nižšej pozícii s top manažérom je reálne, ale len za predpokladu princípu subordinácie. Pracovné úlohy sú prideľované na základe príslušnej odbornosti, na každom stupni riadenia je prítomná kontrola „zvonku“, ale organizácia počíta aj s tzv. autokontrolou zamestnanca.

Vedúci deleguje niektoré právomoci na svojich podriadených aj s príslušnou mierou zodpovednosti z nich vyplývajúcich. Ponecháva si však právo konečného potvrdenia alebo zamietnutia rozhodnutia realizácie cieľa.

Aké sú typické prejavy správania sa demokratického vedúceho? (Berryová, 2009)

- Povzbudzuje skupinové rozhodovanie pri určovaní politiky skupiny.
- Vysvetľuje celkové plány a všeobecné aktivity.
- Dovoľuje členom skupiny rozdeliť si úlohy a vybrať si partnerov na ich riešenie.
- Na práci skupiny sa zúčastňuje ako jeden z jej členov.
- Pri udeľovaní pochvál a kritiky postupuje objektívne.

Účinky na osobnosť zamestnanca

Tento štýl riadenia napomáha rozvoju individuálnej pracovnej angažovanosti, ktorá stúpa s mierou delegovaných právomocí. Podporuje možnosť sebarealizácie a nachádzanie uspokojenia v práci. Závislosť na finančnom ohodnotení klesá so zvyšovaním možností sebarealizácie a uplatňovaním vlastných schopností a vedomostí aj keď finančný motív nie je v súvislosti so stabilitou výkonu zanedbateľný.

Demokratický štýl vedenia je často využívaný vo väčších organizáciách, ktoré majú buď nevýrobný alebo zmiešaný charakter a kde je nevyhnutné delenie právomoci vzhľadom k rozmanitosti činností organizácie. Efektívnosť závisí od kvality organizácie práce a nadväznosti jednotlivých činností vzhľadom k ich potrebnosti. Rizikom efektívnosti takto riadenej organizácie je jej neraz nenápadné personálne rozširovanie, prílišné rozdrobovanie na čiastkové úseky či oddelenie, čo môže spôsobovať zdĺhavosť pri rozhodovaní, zníženie flexibility práce a viesť k pracovnej rigidite.

Liberálne vedenie

Tento štýl je možné znázorniť ako model molekuly, ktorého atómy sú navzájom poprepájané. Vedúci nemá centrálnu pozíciu, z čoho vyplýva, že aj keď zastáva oficiálnu funkciu šéfa, disponuje len vybranými právomocami. Komunikačný kanál je viacsmerný, vzájomný kontakt je nevyhnutný. Kontakt s vedúcim zamestnanecom je bezproblémový a bezbariérový. Všetci členovia pracovnej skupiny sú oboznámení s očakávaným cieľom spoločnej práce. V spôsobe kontroly prevládajú neformálne prejavy vo forme upozornení a návrhov v rámci korektnej diskusie, formálne prejavy kontroly sú používané len v krajných prípadoch. Vedúci automaticky predpokladá u svojich podriadených dostatočnú mieru sebadisciplíny, zodpovednosti za svoj výkon a sebakontroly. Liberálne vedenie je možné uplatniť iba pri splnení určitých špecifických podmienok:

- počet členov je obmedzený, ide o relatívne malú skupinu od troch do približne pätnásť ľudí,
- každý člen pracovnej skupiny sa podieľa na špecifickej, čiastkovej úlohe, ktorá mozaikovito zapadá do spoločného cieľa,
- nevyhnutná je vzájomná koordinácia a spolupráca všetkých členov na dosiahnutí spoločného cieľa,
- každý člen skupiny je plne zodpovedný za svoj konkrétny prínos do spoločného cieľa,
- každý člen skupiny je odborníkom vo svojej oblasti práce,
- finančné ohodnotenie členov pracovnej skupiny je približne rovnaké.

Aké sú typické prejavy správania sa liberálneho vedúceho? (Berryová, 2009)

- Skupine ponecháva úplnú slobodu pri určovaní jej politiky.
- Poskytuje materiály a inštrukcie, pokiaľ je to potrebné.
- Nezasahuje do rozdeľovania práce.
- Neposkytuje nijaké hodnotenie.

Účinky na osobnosť zamestnanca

Tento štýl riadenia poskytuje zamestnancovi možnosť sebarealizácie v plnom rozsahu, pocit sebaúcty a zmysluplnosti vlastnej práce. Vzhľadom k tomu, že jednotliví zamestnanci sú obvykle špecialisti vo svojom odbore a teda aj finančné ohodnotenie býva neraz nadštandardné, (aj keď to nebýva vždy pravidlom), preferujú možnosti využívať vlastný

vedomostný a kreatívny potenciál a pocit slobody pri pracovnej realizácii aj v prípade subjektívneho pocitu finančného nedocenenia.

Liberálny štýl vedenia je možné efektívne uplatniť predovšetkým v tímoch, ktoré sú zostavované ad hoc pre splnenie konkrétnej úlohy, napríklad pri riešení výskumných projektov, pri riešení problematických situáciách, ktoré bránia v plynulom pokračovaní práce a pod. Riešiteľská skupina je obvykle časovo limitovaná a po dosiahnutí stanoveného cieľa sa reštrukturalizuje, resp. rozpadá.

16.2 BLAKEOVA A MOUTONOVA MANAŽÉRSKA SIEŤ

Tento model je v súčasnosti tiež možné zaradiť ku klasickým štýlom riadenia, pretože vznikol približne v 60-tych rokoch minulého storočia. Model pozostáva z dvoch dimenzií:

1. orientácia na ľudí a vzťahy – znázorňuje ju vertikálna os,
2. orientácia na prácu a výkon – znázorňuje ju horizontálna os.

Orientácia na ľudí

1/9 (os y)								9/9
1/1								9/1 (os x)

Orientácia na výkon

Prevládajúca orientácia vedenia (Tyson, Jackson, 1997) je vyjadrená pomerom dvoch vzájomných dimenzií vyjadrených pomocou deväťbodových pomerových stupníc. Tie odrážajú stupeň záujmu o prácu a stupeň záujmu o ľudí. Autori považujú štýl 9/9 za najefektívnejší bez ohľadu na pracovnú situáciu aj keď taktika uplatňovania tohto štýlu môže byť rôzna v závislosti na faktoroch ako je úroveň vyspelosti zamestnancov, podriadených a pod. V extrémnej polohe ide o tieto typy riadenia:

1. ľahostajné vedenie (1/1),
2. vedenie orientované na výkon (9/1),
3. efektívne vedenie (9/9),

4. sociálne vedenie (1/9).

Interpretačné charakteristiky jednotlivých typov sú v literatúre nie vždy identické. Aj keď sa autori zhodujú v základných znakoch, v podrobnejšej analýze sa môžeme stretnúť s väčšími, či menšími rozdielmi. Čitateľ sa môže s nimi oboznámiť v publikáciách Rudy a kol. (2001), Adair (1993), Tyson, Jackson (1997), Armstrong (2007) a v mnohých ďalších. Na tomto mieste sú prezentované typické prejavy správania sa vedúceho a reakcie zamestnancov doplnené o výskumné poznatky autorky reflektujúce skúsenosti a postrehy správania sa vedúcich a ich podriadených v slovenských firmách a organizáciách.

Aké sú typické prejavy správania sa vedúceho a odozva podriadených v súvislosti s jednotlivými typmi vedenia?

Ľahostajné vedenie – správanie sa vedúceho

- vedúci prejavuje ľahostajný, nevýrazný záujem o vlastnú prácu ako aj o prácu svojich podriadených,
- svoju pozíciu vedúceho považuje za pre neho málo dôležitú, nevýznamnú vzhľadom k jeho osobným ašpiráciám,
- emocionálny vzťah k svojej firme je vlažný,
- lojalita k firme je slabá,
- záujem o osobné potreby podriadených v rámci pracovného prostredia je ľahostajný, až ignorantský,
- vzniknutým konfliktom na pracovisku sa vyhýba, vzhľadom k nedostatočnému záujmu o dianie sa na pracovisku často ani nevie zaujať primerané riešenie a stanovisko,
- pri odmeňovaní podriadených, (ak je vôbec možné), pristupuje rovnostárskym, nivelizovaným spôsobom v predstave, že iba tak dosiahne spravodlivosť a nespôsobí konflikty.

Reakcie podriadených

- podriadení majú tendenciu prejavovať taktiež ľahostajný vzťah k svojej práci, čo sa odráža v ich pracovnom výkone,
- znižuje sa pocit dôležitosti a významu vykonávanej práce,
- pracovná motivácia je nízka,
- spokojnosť s prácou a pracoviskom je napriek nízkej výkonovej potrebnosti nízka,

- emocionálny vzťah k pracovisku a firme je slabý, čo sa odráža aj v miere lojality k firme,
- výskyt konfliktov medzi zamestnancami je pomerne častý s prevahou osobných konfliktov, čo sa odráža aj v neuspokojivej pracovnej atmosfére,
- dochádza k zvýšenému výskytu neopodstatnených absencií,
- výskyt fluktuácie je pomerne nízky.

Celková pracovná výkonnosť je nízka, často neprináša firme zmysluplný efekt, skupiny pre nízku efektívnosť sa po čase rozpadnú. Napriek ich minimálnej užitočnosti a významu je možné sa s týmto javom stretnúť vo veľkých organizáciách v podobe rôznych umelo vytvorených oddelení a „pododdelení“, byrokraticky riadených spoločnostiach obvykle nevýrobného charakteru.

Vedenie orientované na výkon – správanie sa vedúceho

Protipólom predchádzajúceho štýlu je štýl nazývaný tiež technické, resp. technicistické vedenie:

- vedúci prejavuje maximálny záujem o svoju prácu a prácu svojich podriadených,
- svoju pozíciu vedúceho považuje za dôležitú, spoločensky prestížnu a má ju rád,
- podriadeným sa usiluje zabezpečovať dobré pracovné podmienky, dôraz kladie na využitie ich pracovného potenciálu a efektívne využitie pracovného času,
- dohliada na to, aby podriadení boli spravodlivo finančne ohodnotení za svoj výkon,
- prejavuje vysokú mieru lojality k svojej firme a to isté vyžaduje aj od svojich podriadených,
- prejavuje nízky záujem o osobné potreby svojich zamestnancov, aktívne sa zaujíma takmer výlučne o potreby spojené s prácou a tie sa aj usiluje aktívne zabezpečovať,
- osobné konflikty na pracovisku vníma ako rušivý element a usiluje sa ich ignorovať,
- k odmeňovaniu za prácu pristupuje diferencovane vzhľadom k výkonu a vopred nastaveným kritériám odmeňovania.

Reakcie podriadených

- podriadení majú tendencie zaujímať voči nadriadenému ako aj k práci napriek ambivalentný postoj; zamestnanci, ktorí disponujú vysokým výkonnostným potenciálom majú tendenciu byť aj veľmi lojálni k svojej firme a pracovisku,

zamestnanci s nižším výkonnostným potenciálom zaujímajú k firme opozičný, emocionálne negatívny vzťah, na ich lojalitu s firmou sa vedúci nemôže spoliehať,

- vysoko výkonní zamestnanci si vážia svoju prácu, považujú sa za dôležitú súčasť firmy, pracovná motivácia má dlhodobý charakter a je pomerne silná, vyjadrujú spokojnosť s finančným ohodnotením a považujú odmeňovanie za spravodlivé, podliehajúce vopred dohodnutým kritériám odmeňovania,
- nízko výkonní zamestnanci sa cítia byť odstrkovaní a nedocenení, spokojnosť s prácou a pracoviskom je nízka, odmeňovanie za prácu považujú za neuspokojivé a nie vždy spravodlivé,
- výskyt konfliktov je relatívne nízky a vzťahuje sa prevažne na konflikty súvisiace s prácou,
- výskyt neopodstatnených absencií je veľmi nízky a nebýva zriedkavosťou, že nie sú tolerované ani spoluzamestnancami,
- fluktuácia môže byť zvýšená najmä z dôvodov nespôsobilosti alebo neochoty akceptovať výkonnostné požiadavky organizácie.

Celková pracovná výkonnosť je vysoká, udržuje si dlhodobú úroveň v čase. Pracovné skupiny sa vyznačujú charakteristikami typickými pre uzatvorené skupiny. Nie je zriedkavý výskyt autokratických prvkov v riadení vedúceho. Sociálna atmosféra je poznamenaná prevažne orientáciou na prácu, úprimné, priateľské vzťahy sú skôr vzácnosťou a nezvyknú sa premietať do vzťahov presahujúcich pracovné prostredie.

Efektívne vedenie – správanie sa vedúceho

Tento štýl už priamo názvom predpokladá vyváženosť riadiacich aktivít vedúceho:

- vedúci prejavuje maximálny záujem o svoju prácu a prácu podriadených,
- má pozitívny vzťah k svojej funkcii a usiluje sa ju zmysluplne využívať,
- aj keď pracovný výkon považuje za prvoradý, má pochopenie aj pre osobné potreby svojich podriadených a usiluje sa zorganizovať chod pracoviska tak, aby aj v prípade nevyhnutných absencií bola práca bez väčších problémov vykonaná,
- lojalita a emocionálny vzťah k firme je silný,
- konflikty na pracovisku sa usiluje operatívne riešiť, do medziosobných konfliktov podriadených zasahuje iba ak je o to požiadaný,
- zamestnancom prechodne toleruje aj nižší pracovný výkon ak je na to opodstatnený objektívny dôvod,

- odmeňovanie zamestnancov podlieha jasným transparentným a vzájomne odsúhlaseným kritériám.

Reakcie podriadených

- zamestnanci obvykle prejavujú spokojnosť s prácou aj s pracoviskom,
- majú tendenciu byť voči firme lojálni, čo prezentujú aj navonok a vážia si ju,
- vnímajú svojho nadriadeného ako slušného človeka,
- odmeňovanie za prácu považujú za spravodlivé, transparentné a preto nebýva zdrojom konfliktov medzi zamestnancami,
- sociálna atmosféra je príjemná, priateľská,
- výskyt konfliktov, pracovných aj osobných je relatívne nízky a nevyžadujúci si zásah vedúceho,
- výkonové tempo je optimálne, až vyššie a relatívne stabilné,
- absencie sa vyskytujú len v prípade skutočnej potrebnosti zamestnancov, výskyt neopodstatnených absencií je nízky, skôr sporadický,
- prevláda prirodzená fluktuácia zamestnancov spôsobená objektívnymi okolnosťami.

Všeobecné výkonové tempo je optimálne, prípadne aj vyššie a relatívne stabilné. V prípade potreby prechodne výraznejšie zvýšiť pracovné tempo a výkon, prípadne pri výskyte neočakávanej pracovnej udalosti sa vedúci zamestnanec môže spoľahnúť na lojalitu a ochotu svojich podriadených.

Sociálne vedenie – správanie sa vedúceho

Pre tento štýl vedenia je typická veľká starostlivosť o naplnenie potrieb podriadených zamestnancov, aby sa na pracovisku vytvárala priateľská atmosféra. (Rudy a kol., 2001) Hlavné znaky prejavov správania sa vedúceho sú:

- vedúci nie je vždy dostatočne identifikovaný so svojou funkciou a pozíciou,
- na prvé miesto kladie spokojnosť zamestnanca a povyšuje ju nad pracovnú efektívnosť,
- lojalita k firme je kolísavá, nie dostatočne vyhranená, závislá od významnosti benefitov, ktoré organizácia zamestnancom poskytuje,
- usiluje sa zamestnancom vychádzať v ústrety pri zabezpečovaní ich osobných potrieb,
- ochotne sa angažuje v riešení osobných konfliktov na pracovisku, menšiu pozornosť venuje konfliktom vzťahujúcim sa bezprostredne k práci,

- voči vedeniu firmy má tendencie zaujímať opozičný postoj v záujme „chrániť“ zamestnancov od nadmerných výkonových požiadaviek,
- frekvencia konfliktov medzi zamestnancami môže byť zvýšená,
- nie vždy vykazuje dostatočné úsilie pri zabezpečovaní optimálnych podmienok pre výkon práce,
- pri odmeňovaní sa uchyľuje k subjektívnemu rozhodovaniu, prípadne k rovnostárstvu, bez ohľadu na skutočnú výkonnosť zamestnancov; na pracovisku chýbajú transparentné, objektívne kritériá hodnotenia.

Reakcie podriadených

- napriek úsiliu nadriadeného o navodenie priateľskej atmosféry, zamestnanci vykazujú pomerne často až podpriemernú spokojnosť s prácou a pracoviskom,
- emocionálny vzťah k vykonávanej práci a pracovisku je kolísavý, málo vyhranený, s tendenciami k nespokojnosti,
- lojalita k firme je málo výrazná, skôr slabšia,
- sociálna atmosféra je prevažne priateľská, typické je vytváranie malých, relatívne uzatvorených koalícií,
- pomerne často sa vyskytujúce konflikty prevažne osobného charakteru,
- menej zvládnutá organizácia práce,
- pracovné tempo je kolísavé, nevyrovnané, striedajú sa obdobia nízkej výkonnosti s obdobiami až hektickej pracovitosti,
- výskyt protekcionárstva a „výhodných priateľstiev“,
- odmeňovanie považujú zamestnanci za netransparentné, poznamenané osobnou blízkosťou šéfa a podriadeného,
- častý výskyt neopodstatnených absencií,
- fluktuácia je relatívne nízka.

Všeobecné výkonové nasadenie je v priemere skôr nízke, nevyhovuje ambicióznejším zamestnancom. Okrem prirodzenej fluktuácie majú tendenciu opúšťať pracovisko aj zamestnanci, ktorí cítia malú možnosť sebarealizácie, pracovnej autonómie a disponujú vyššími pracovnými a osobnými ašpiráciami.

ZÁVER

V súčasnosti je téme riadenia venovaná veľká pozornosť najmä z dôvodu ako docieliť u zamestnanca čo najkvalitnejší a najvyšší výkon. Preto sa efektívnosťou riadenia nezaoberá len psychológia práce, ale celý rad ďalších relatívne samostatných odborov akými sú personálny manažment, ekonómia, sociológia a iné. Neraz sa však pritom opomína hľadieť na človeka ako na komplexnú ľudskú bytosť so svojimi individuálnymi potrebami, hodnotami, ambíciami, osobnými problémami, ...

Cieľom prezentácie jednotlivých, dnes už možno povedať tradičnými, ale stále aktuálnymi štýlmi vedenia ľudí v práci je poukázať aj na tieto individuálne rozdiely a uvedomiť si, že akýkoľvek uplatňovaný štýl vedenia zákonite vyvolá u zamestnanca individuálnu, jemu vlastnú reakciu nielen v správaní sa, ktoré je možné voľným okom registrovať, ale odráža sa aj v jeho motivačnom nasadení, v záujme o práve vykonávanú prácu a jeho vzťahu k nadriadenému a konkrétnemu pracovisku. Preto, nech sa rozhodneme pre ktorýkoľvek štýl, je treba mať na pamäti, že ide vždy len o základný rámec, základné smerovanie, ktorý je potrebný v procese uplatňovania priebežne modifikovať a individualizovať s rešpektom a úctou ku každému konkrétnemu zamestnancovi.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Charakterizujte pracovisko a náplň práce v závislosti na uplatňovaní jednotlivých štýlov vedenia (autokratický, demokratický a liberálny).
2. Uveďte výhody a nevýhody jednotlivých štýlov z pohľadu zamestnanca a vedúceho.
3. Pokúste sa charakterizovať prostredníctvom Blake-Moutonovej mriežky svoje pracovisko z pohľadu vás ako zamestnanca a z pohľadu vedúceho.
4. Ako by ste určili mieru orientácie na ľudí a orientácie na výkon nadriadeného na Vašom pracovisku? Pokúste sa zostaviť dotazník a odpovede zakreslite do mriežky.

LITERATÚRA

ADAIR, J. (1993): *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-40-3.

ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-1407-3.

BERRYOVÁ, L. M. (2009): *Psychológia v práci*. Bratislava: IKAR ISBN 978-80-551-1842-0.

RUDY, J., SULÍKOVÁ, R., LUPT8KOVÁ, S., VARGIC, B. (2001): *Organizačné správanie*. Bratislava: FABER. ISBN 80-89019-07-2.

TYSON, Sh., JACKSON, T. (1997): *Organizační chování*. Praha: GRADA Publishing.

17 KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCII

Edukačné ciele

- Pochopiť podstatu komunikačného procesu.
- Definovať komunikáciu.
- Vymenovať ciele komunikácie v organizácii.
- Oboznámiť sa s jednotlivými druhmi a formami komunikácie.
- Analyzovať komunikačnú schému.
- Pochopiť význam spätnej väzby v komunikácií.
- Na príklade z praxe analyzovať konkrétny druh komunikácie.

ÚVOD

Komunikácia je jednou z elementárnych požiadaviek na presadenie záujmov či už v súkromnom živote alebo v pracovnom prostredí. V podmienkach organizácie, efektívne komunikovať znamená poznať problematiku organizácie, pracoviska a vedieť zaobchádzať s ľuďmi. Práve zamestnanci sú tí, ktorí tvoria spoločnosť, od nich závisí úspech či neúspech celej organizácie. Dobrá komunikácia medzi zamestnancami a vedením je zárukou dobrých vzťahov v organizácií. Komunikácia v organizácii je aj proces zdieľaného porozumenia. Ľudia chápu rovnakú informáciu rôzne, čím je daná aj odlišnosť postojov k rovnakej informácií. Pochopenie, čo pre druhého informácia znamená, vedie aj k pochopeniu postoja, ktorý prijímateľ správy zaujal.

17.1 VYMEDZENIE POJMU KOMUNIKÁCIA

Slovo komunikácia má latinský základ. Podstatné meno **communicatio** označovalo oznámenie alebo zdieľanie niečoho. Sloveso **communico** sa používalo v zmysle činiť niečo spoločným, zdieľať s niekým niečo.

Komunikácia sa bezprostredne prejavuje ako **informačný proces** – čiže ako tok správ, ktoré sú výsledkom ľudského poznania a zároveň sú obrazom minulej, súčasnej a budúcej reality.

Komunikácia je **prostriedok**, pomocou ktorého sa ľudia v organizácii spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa.

Komunikácia je **proces** prenášania informácie od jednej osoby (skupiny) k druhej osobe (skupine). (Donnelly a kol., 2002, s. 507)

Dudinská (1996, s. 81) definuje komunikáciu "ako proces dorozumievania medzi ľuďmi pomocou výmeny informácií. Je nevyhnutnou podmienkou každej kolektívnej činnosti. Keďže podstatu komunikačného procesu tvorí výmena informácií, komunikovanie v najširšom poňatí je súčasťou informačnej funkcie riadenia. Vzhľadom na to, že informačná činnosť je priebežnou funkciou, aj komunikovanie ako jej súčasť sa prelína všetkými fázami riadiaceho cyklu a funkciami riadenia, kde sa uskutočňuje v rôznych formách."

Donnelly a kol. (2002, s. 726) definuje **komunikáciu v organizácii** ako informačný tok, ktorý prúdi z organizácie k rôznym prvkom v jej vnútornom operatívnom prostredí. Bez ohľadu na typ organizácie, je obsah tohto informačného toku plne ovládaný, t. j. riadený organizáciou.

Košta (1996) definuje komunikáciu ako **proces výmeny informácií medzi jednou osobou alebo skupinou k druhej osobe alebo skupine v priamom alebo nepriamom sociálnom kontakte.**

Bedrnová a Nový (2001) chápu komunikáciu ako **prostriedok ovplyvňovania ľudí**. Predpokladajú, že jedna zo zúčastnených strán má nad druhou v komunikácii prevahu, a teda aj väčší úspech pri jej ovplyvňovaní.

Ak komunikáciu chápeme ako **špecifickú ľudskú činnosť**, potom o nej **platí**, že je **cieľavedomá, zámerná, kolektívna** a nie individuálna, je činnosťou, ktorá má pre človeka nejaký **význam**. Zároveň ide o predmetnú aktivitu, pri ktorej človek používa rôzne materiálne prostriedky (symboly).

17.2 ÚČEL, CIELE A FUNKCIE KOMUNIKÁCIE

Účel komunikácie môže byť rôzny. Komunikácia môže byť využívaná ako prostriedok na **transfer informácií** tak, aby sa správa v originálnom význame preniesla z jednej strany na druhú, ale môže byť použitá aj ako prostriedok **ovplyvňovania druhej strany** so zámerom, aby poslucháč zdieľal identický názor ako odosielateľ správy.

Medziľudská komunikácia je komplikovaný mnohostranný proces, v ktorom ľudia sledujú rôzne zámery a ciele. Typické **komunikačné ciele** sa diferencujú podľa toho, **o aký**

druh komunikácie ide. V prípade interpersonálnej komunikácie je typickým komunikačným cieľom **zdieľanie významov** alebo **dorozumenie**. Cieľom skupinovej komunikácie je **ustanovenie**, **rozšírenie a zdieľanie spoločných pravidiel správania** členov skupiny. Kozler a Matějka považujú za hlavné ciele komunikácie v organizácií:

- „**informovanie** spotrebiteľa,
- **presadenie** svojho tovaru,
- **zviditeľnenie** objektívne existujúcich vlastností,
- **presvedčenie** zákazníkov a
- **upevnenie** dlhodobých trvalých vzťahov so zákazníkmi a širšou verejnosťou“ (2001, s. 116).

Ak hovoríme o komunikácii v organizácii, typickým komunikačným cieľom je **zabezpečiť informácie** pre efektívne a účelné fungovanie celého systému. Takéto ciele sa rozdeľujú do troch skupín (skupinové ciele komunikácie):

- **finančné** (zameriavajú sa na banky, investorov a všetky osoby predstavujúce potenciálnych kupcov akcií),
- **interné** (vyvolávajú u zamestnancov pocit spolupatričnosti, povzbudzujú záujem zamestnať sa práve v tejto firme),
- **ciele súvisiace s expanziou organizácie** (predstavujú snahu dostať sa do povedomia širokej verejnosti, konkurentov, verejných úradov a inštitúcií).

Cieľom **externej** komunikácie je **vybudovať si pozitívny imidž**, presvedčiť zákazníkov, zabezpečiť, aby bol podnik informovaný o legislatíve, finančných trhoch, a pod. Cieľom manažérskej komunikácie je **poskytovať zamestnancom jasné inštrukcie**. V prípade ritualizovaných komunikačných foriem, akými sú pozdravy, spoločenské klišé, vysoko formálny rozhovor medzi podriadeným a nadriadeným, komunikačné správanie stráca svoj pôvodný cieľ a vedie aktéra k maximálnej úspore jazykového vyjadrenia.

V organizácii plní komunikácia dôležité funkcie. Sedlák (2000) uvádza 4 základné **funkcie komunikácie v organizácii**:

- **informačná** (keď poskytuje informácie jednotlivcom alebo skupinám na rozhodovanie alebo konanie),
- **motivačná** (motivuje ľudí k plneniu cieľov organizácie),
- **kontrolná** (kontroluje sa pri nej činnosť jednotlivcov a skupín),
- **emotívna** (umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb).

17.3 FORMY A DRUHY KOMUNIKÁCIE

V odbornej literatúre sa nachádza viacero členení komunikácie podľa rôznych hľadísk. Lepiešová (1996) člení komunikáciu na priamu a nepriamu.

Priama komunikácia je taká, pri ktorej sa komunikuje priamo s jednotlivcom, ktorému je správa určená. Ak správa prechádza viacerými ľuďmi, zvykne byť svojvoľne doplnená, zostručnená, a teda nepresná.

Nepriama komunikácia predstavuje komunikáciu medzi jednotlivcami bez osobného kontaktu, napr. formou letákov.

Medzi konkrétne **podoby komunikácie** patrí: „**rozhovor, presviedčanie, prehováranie, manipulácia, motivácia, výmena informácií, blokovanie informácií, vysielanie signálov rečou tela (gestá, mimika), spätná väzba, parafrázovanie, reč**“. **Komunikácia má dva základné smery**. Môže prebiehať **jednosmerne, bez spätnej väzby, alebo obojsmerne**. Lepiešová (1996) definuje **jednosmernú komunikáciu** ako takú, pri ktorej sa správa vysiela od hovorcu k poslucháčovi, odosielateľ však reakciu príjemcu nesleduje, dokonca sa jej vyhýba. V prípade jednosmernej komunikácie môže ísť o tieto tri smery:

- **Komunikácia zhora nadol**. Tok inštrukcií prúdi od nadriadeného k podriadenému, a právom podriadeného je, sa podľa nich riadiť. Je tu paralela s armádou. Takáto komunikácia nie je príliš efektívna, pretože nezabezpečuje fungovanie spätnej väzby. Podriadení sú povinní plniť príkazy vedenia a nie je im poskytnutý priestor na vyjadrenie sa.
- **Komunikácia na rovnakej úrovni**. Je veľmi bežná a vzhľadom k obsahu ide najčastejšie o komunikáciu, ktorej obsahom sú informácie technického alebo technicko-organizačného charakteru.
- **Komunikácia zdola nahor.** Ide o kritický typ komunikácie bez spätnej väzby, napr. neprijatá kritika, ktorá nič neprináša, v horšom prípade ohrozuje pozíciu sťažovateľa.

Pre efektívny rozvoj spoločnosti by sa všetky typy komunikácie mali odohrávať obojsmerne. **Obojstranná komunikácia** je potrebná predovšetkým na to, aby manažment mohol priebežne informovať svojich zamestnancov o jednotlivých oblastiach podnikovej politiky a podnikových plánoch, ktoré sa ich týkajú a zamestnanci, aby mohli ihneď reagovať svojimi názormi na zámery a činnosť manažmentu“ (1999, s. 792). Lepiešová (1996) charakterizovala okrem jednosmernej a obojsmernej komunikácie aj jej tretí smer, tzv.

viacsmernú komunikáciu. Definovala ju ako „výmenu informácii medzi viacerými účastníkmi“ (1996, s. 63).

Stýblo (1992) venuje svoju pozornosť **motivačným silám, ktoré ovplyvňujú smery komunikácie**. Vyplýva z nich, že:

- ľudia v organizáciách komunikujú častejšie s členmi vlastnej skupiny než s inými osobami,
- dávajú prednosť komunikácii s tým, kto má vyšší sociálny status než on sám,
- ľudia pri komunikovaní s osobami rovnakého statusu majú silný sklon voliť medzi nimi jednotlivcov, ktorí majú určitú prestíž.

Formy komunikácie

Existujú viaceré členenia foriem komunikácie. Z pohľadu prostredia organizácie sa komunikácia delí na **internú a externú.**

Interná komunikácia

„Interná komunikácia uľahčuje v organizácii vykonávať jednotlivé manažérske funkcie a ich vzájomnú integráciu“ (Sedlák, 2000, s. 341). Poslaním komunikácie vo vnútri podniku je jej **integračná funkcia**, ktorá sa musí cieľavedome, systematicky a organizovane vytvárať a využívať. Musí tu teda byť niekto, kto aktivitu v tejto oblasti riadi, koordinuje, vytvára, sleduje jej efektívnosť a vyhodnocuje spätnú väzbu. Interná komunikácia ovplyvňuje celkový imidž firmy a mienku zamestnancov o nej. Interní poslucháči sú ľudia v rámci tej istej organizácie, nadriadení, podriadení a kolegovia. **Cieľom internej komunikácie** je napríklad:

- tvorba a zmena postojov zamestnancov k organizácii,
- vytváranie žiaducich foriem správania a konania zamestnancov,
- formovanie pozitívnej atmosféry,
- vznik informačných a motivačných väzieb,
- budovanie systematickej spätnej väzby,
- realizácia podnikateľských zámerov organizácie,
- motivácia zamestnanca.

Externá komunikácia

Podľa Sedláka (2000) **externá komunikácia zabezpečuje interakciu organizácie s vonkajším prostredím**. Zisťujú sa potreby zákazníkov, požiadavky akcionárov, vládne obmedzenia, možnosti dodávateľov, a pod. Externá komunikácia ovplyvňuje imidž

organizácie a mienku verejnosti o nej. Základom externej komunikácie sú rozhlasové a tlačové médiá, internet, televízia a pod. Externí poslucháči predstavujú ľudí mimo organizáciu. Locker (1998) medzi externých poslucháčov zaradil zásobovačov, spolky (zväzy), audítorov, predavačov, distribútorov, veľkoobchodníkov, maloobchodníkov, agentov, poslancov, zákonodarcov, vládne zastupiteľstvo, ministerstvo, súdy, zahraničné vlády a úrady, masové médiá, lobby, konkurenciu, obchodné spoločnosti, iné podniky a priemyselné odvetvia, špeciálne záujmové skupiny, širokú verejnosť, potenciálnych zamestnancov, potenciálnych zákazníkov, potenciálnych akcionárov, úrady práce, investorov, dodávateľov, akcionárov, zákazníkov, klientov a pobočky.

Z hľadiska prejavu sa komunikácia delí na **verbálnu a neverbálnu**.

Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia je dominantným nositeľom informácií a **najčastejšou formou interakcie medzi ľuďmi**. Prehovoriť znamená povedať niekomu niečo nové. Je dôležité dbať na to, aby komunikácia neviazla, hovoriť so záujmom, pôsobivo. Podľa Koštu (1996) **médiom verbálnej komunikácie je reč**, ktorá sa realizuje formou rozhovoru alebo konverzácie, a ktorá vyjadruje emócie, vzťahy či subjektívne postoje ľudí.

„Zrozumiteľnosť rečovej komunikácie je podmienená hlasitosťou, primeranou rýchlosťou reči, správnou artikuláciou a syntaxom (skladba)“ (Kelemen, 1992, s. 3-13). Podľa Kelemena (1992) reč má okrem slovníkovej, gramatickej a artikulačnej stránky aj svoju prozodickú stránku (intonáciu), teda melódiu tvorenú prostredníctvom variácie rytmu, výšky tónov či prízvuku vo vyslovovaní, čo dodáva hovorenej správe istý emocionálny význam. Napríklad presun prízvuku z jedného slova na iné slovo vo vete, mení aj celkovú sémantiku vety.

Birkenbihlová (1999) do verbálnej komunikácie zahŕňa hovorené aj písané informácie (telefón, tlač, telegraf), ktoré sa vysielajú v podobe slov. „Všetko, **čo si dvaja ľudia oznamujú iba slovami, sa nazýva obsahová úroveň komunikácie**“ (Dobšovič, 1995, s. 15). Jazykové správanie sa definuje ako verbálne, t. j. správanie, ktoré používa slová, bez ohľadu na to, či sú povedané alebo napísané.

17.4 ÚSTNA A PÍSOMNÁ KOMUNIKÁCIA

Verbálnu komunikáciu je teda možné **rozdeliť na ústnu a písomnú**.

Ústna komunikácia

Ústna komunikácia je najbežnejšou formou komunikácie medzi ľuďmi, je rýchla. Sedlák (2000) ju definuje ako komunikáciu, pri ktorej **odosielateľ správy používa hovorené slovo, prezentácie** a iné. Nový (1996) za **najvhodnejšiu formu ústnej komunikácie považuje osobnú komunikáciu tvárou v tvár.** Patrí tu napríklad **osobný rozhovor, skupinová diskusia, porada, telefonický rozhovor, konferencia.** Pri týchto druhoch komunikácie **je možnosť okamžitej spätnej väzby**. Komunikujúci sa majú možnosť okamžite presvedčiť, či správa bola správne dekódovaná. V prípade nesprávneho pochopenia správy či iných nejasností, je možné bezprostredne realizovať korekcie.

Výhodou ústnej komunikácie je, že poskytuje bezprostrednú spätnú väzbu, jednoducho sa realizuje, nevyžaduje si náročnú prípravu a nie je na ňu potrebné pero ani papier, je rýchla. Má však aj svoje **nevýhody**. Môže byť nepresná, neposkytuje dostatok času na starostlivú a premyslenú odpoveď, príjemca si nemusí presne pamätať správu, resp. jej časť, absentuje záznam toho, čo bolo povedané a do procesu komunikácie môžu intervenovať rôzne rušivé vplyvy, napr. okolitý hluk.

Písomná komunikácia

Písomná komunikácia sa vo vnútri organizácie využíva už dlhú dobu a pravidelne. Písomne sa vyhotovujú rôzne pracovné a bezpečnostné **predpisy, nariadenia, pokyny a smernice**. Mimo organizáciu sa využíva na komunikáciu s externými osobami, organizáciami a môže využívať **listovú formu, priame reklamné listy** a iné formy písaného prejavu. V súčasnosti sa veľmi často využíva tzv. extrapersonálna komunikácia, pri ktorej človek komunikuje s objektom iného druhu, ako napríklad počítač (vysoko účinný je direct mail). Písomnú komunikáciu tvoria písomné materiály, ktoré majú slúžiť na nahliadnutie kedykoľvek, kedy je to potrebné (listy, zápisy, príručky). Táto forma komunikácie sa využíva pri jednorazovom informovaní väčšieho množstva ľudí. **Písomné oznámenie má väčšiu váhu než komunikácia ústna**. Sedlák (2000) vymedzil výhody a nevýhody písomnej formy komunikácie. **Výhodou** je jej podloženosť, písomný záznam, presnosť, dostatok času pre odosielateľa na prípravu a prenos správy, ako aj dostatok času pre prijímateľa na prípravu odpovede. V prípade potreby sú písomné materiály vždy k dispozícii. **Nevýhodou** písomnej komunikácie je administratívna náročnosť, pomalosť, možnosť vzniku formulačných nedorozumení a absencia bezprostrednej spätnej väzby. Existuje zoznam **pravidiel, ktoré slúžia na zefektívnenie písomného styku**. Je dôležité vopred si naplánovať úvod, jadro správy a krátke zakončenie, zdokonaliť sa v rýchlom písaní, písať prirodzene (tak, ako

hovoríte), predstaviť si svojho čitateľa a osloviť ho, skontrolovať jasný význam listu, voliť jednoduché a krátke vety, zachovať hladký a logický tok prejavu, nikdy sa nesnažiť oslniť, vyhýbať sa rozvláčnosti a archaizmom, namiesto pasívnych tvarov využívať tvary aktívne, vyhýbať sa žargónu, nahlas si po sebe napísané slová prečítať a neupravovať text skôr, než sa list dokončí.

Ústna komunikácia tvárou v tvár sa môže doplniť o písané alebo obrazové komunikačné techniky. Nový tvrdí, že „pokiaľ sa jedná o zložitú správu alebo správu, ktorá má veľkú dôležitosť, potom na ústnu, spätnou väzbou potvrdenú komunikáciu, môžu nadviazať písomné alebo obrazové informácie“ (1996, s. 99).

Tab. 17.1 Prehľad komunikačných kanálov (Nový, 1996, s. 99)

ÚSTNA KOMUNIKÁCIA	PÍSOMNÁ KOMUNIKÁCIA	OBRAZOVÁ KOMUNIKÁCIA
Tvárou v tvár dvoch osôb	List	Kresba, schéma, fotografie
Skupinové porady	Pripomienka	Plagát
Prezentácie	Obežník	Nástenka
Telefón	Fax	Výstrižky
TV / video	Tlačená reklama	Obrázky na fóliách
Video konferencie	Počítačové dáta	Film
Rádio	Elektronická pošta	Graf

Neverbálna komunikácia

„**Keď je človek s človekom alebo s druhými ľuďmi v akomkoľvek styku, nemôže nekomunikovať**. Vždy, aj keď mlčí, nič nerobí, keď sa na nikoho nepozrie, predsa len niečo, niekomu, akosi oznamuje“ (Kelemen, 1992, s. 3-11). Dobšovič (1995) nazýva neverbálnu komunikáciu relačnou úrovňou. Sedlák (2000) ju definuje ako komunikáciu, ktorá **nepoužíva hovorené slovo**.

Neverbálna komunikácia sa často vymyká vedomej kontrole a prezrádza veľa o psychických pochodoch človeka, o jeho emóciách. Neverbálne prejavy vyjadrujú to, čo **človek nemôže, nevie alebo nechce vyjadriť pomocou slov**. Podľa Křivohlavého (1988) si **neverbálnym spôsobom oznamujeme emócie a záujem o zblíženie, pokúšame sa vytvoriť o sebe dojem, ovplyvniť partnerov postoj**, a tým ovplyvňujeme celkový priebeh vzájomnej interakcie.

Pri komunikácií sa kladie dôraz aj na používanie **tónu hlasu**, ktorý je potrebné prispôsobiť obsahu oznamovanej správy. Zlatým pravidlom je, že hlas nesmie znieť

frustrujúco, nepokojne (napr. klesanie s hlasom na konci vety znie skľučujúco), emocionálne zafarbenie hlasu musí byť príjemné.

Expresívne komunikačné prostriedky

V rámci neverbálne komunikácie sa využívajú rôzne expresívne komunikačné prostriedky. Expresívne komunikačné prostriedky podľa Nového (1996) sú:

- **proxemika** – subjektívne vnímaná dištancia medzi ľuďmi pri komunikácii,
- **mimika** – reč svalov tváre, zvlášť v okolí očí a úst,
- **gestikulácia** – užívanie gest rúk pri komunikácii,
- **haptika** – dotyky, ktoré sú v sociálnom a pracovnom kontakte bežné,
- **hra očí** – množstvo a intenzita očných kontaktov,
- **hlas** – používanie rôznych tónov reči,
- **obliekanie a vizitky**.

Kelemen (1992) do neverbálnej komunikácie zahŕňa aj **kineziku**, ktorá sa zaoberá prirodzenými pohybmi tela a jeho častí. Vyjadruje trvalejšie stavy hovoriaceho, akými sú vek, zdravotný stav či pohlavie (napr. ženské graciózne pohyby). Medzi neverbálne prejavy patrí aj vzájomná poloha ľudí, postoje a trup, tzv. **posturológia**. Napr. ak komunikační partneri stoja pri rozhovore čelom k sebe, evokuje to obojstranný záujem. Ak jeden z nich stojí bokom k partnerovi, evokuje to strach a nezáujem.

Pri komunikácii sa považuje za dôležité aj udržiavanie vizuálneho kontaktu z očí do očí, priame držanie tela a pokojné pohyby tela, hlasitosť primeranú situácii, ruky udržiavané v zornom poli poslucháča, a pod. Khelerová (1993) a Thiel (1999) sa zameriavajú na konkrétne gestá a ich význam, napríklad gestikulácia otvorenou dlaňou smerom k partnerovi je spojená s úprimnosťou; silne dominantný jedinec gestikuluje ukazovákom; zovreté ruky predstavujú negatívny postoj, frustráciu, nedostatok sebavedomia; veľmi sebavedomí ľudia na vyšších pozíciách používajú príliš srdečné gestá pri pozdrave (podanú ruku vám zovrú oboma rukami, alebo vám druhú ruku položia na rameno), predstierajú, že sa s vami radi stretli, snažia sa vyzerať úprimne a zanechať dobrý dojem. Obdobným spôsobom je možné interpretovať aj pohyby rúk po tvári, kríženie končatín, či očný kontakt.

Khelerová na základe interpersonálnej zóny diferencuje typ komunikácie (priateľská, skupinová, formálna, a pod.). Členenie neverbálnych komunikačných prostriedkov podľa Koštu (1996) je na:

- **gestá** (dorozumenie sa prostredníctvom rúk na väčšiu vzdialenosť, napr. pokývanie ukazovákom ruky znamenajúce pohrozenie),
- **paralingvistické prejavy** (napr. hlasitosť, tempo, intonácia reči),
- **proxemické prejavy** (napr. ak niekto na spoločenskom večierku stojí príliš blízko pri niekom napriek tomu, že je okolo dostatok miesta, prezrádza to záujem o túto osobu),
- **dotyky** (napr. pohladkanie, držanie za ruku) a
- **materiálne predmety** (napr. typ oblečenia, zariadenie bytu, značka auta).

Podľa Bělohlávka (2003) manažment komunikuje so svojimi zamestnancami aj **prostredníctvom symbolických darčekov** (kancelárske potreby, notesy a pod.). Tieto darčeky sú vhodné najmä v prípade ocenenia mimoriadneho výkonu zamestnanca. Pomáha to udržiavať dobré vzťahy medzi vedením a podriadenými.

Bělohlávek (2003) za podporný prostriedok neverbálnej komunikácie považuje aj grafické prvky, ako čiary, tvary, farby či symboly (spoločný odev, znak, tímová pieseň, a pod.). Symboly navonok vyjadrujú súdržnosť členov v organizácii a upevňujú vedomie spoločného ducha.

Pomocou neverbálnej komunikácie je možné povedať veľa, ale nie všetko. Bez slov podľa Křivohlavého (1988) nie sme schopní vyjadriť **dilemu** (buď - alebo), **vzťah** (keď – potom), **zápor** (nič), a pod. Mnohé neverbálne prostriedky môžu byť zavádzajúce vzhľadom na ambivalenciu (napr. slzy radosti – slzy smútku). Verbálna komunikácia takéto limitácie nemá.

17.5 FORMÁLNA A NEFORMÁLNA KOMUNIKÁCIA

Formálna komunikácia

Aktérmi komunikácie sú ľudia, ktorých role sú určitým spôsobom spoločensky limitované. Formálne ide o rolu hovoriaceho a rolu naslúchajúceho (napr. lekár a pacient). Formálna komunikácia v organizácii vyplýva z organizačnej štruktúry podniku, ktorá stanovuje právomoci a zodpovednosti. Vychádza z formálnej autority v organizácii, alebo z potrieb realizácie skupinovo zadanej úlohy. Keď v zamestnaní nadriadený zadáva svojim podriadeným úlohy alebo prácu, zamestnanec podáva správu o riešení problému nadriadenému, alebo predavač v obchode ponúka zákazníkom tovar, všetci používajú viac-menej formálny, vopred stanovený postup. **Formálna komunikácia sa spája s nie príliš**

osobnými vzťahmi v skupine, je charakteristická výraznou organizovanosťou, nadosobnými pravidlami a sankciami za ich nedodržanie. Členovia skupiny či organizácie majú spoločné ciele a plány. Formálne usporiadanie skupiny je podľa Kelemena dané týmito znakmi:

- „organizačným poriadkom (štatútom), ktorého súčasťou je organizačná schéma, vyjadrujúca štruktúru celku,
- stanovenými dlhodobými i krátkodobými cieľmi, rozdelením rolí a určením profesií, na ktorých splnenie cieľov predovšetkým záleží,
- formami komunikácie vo vnútri i navonok skupiny, normami i pravidlami pre hodnotenie, odmeňovanie i sankcionovanie správania členov pracovnej skupiny" (1992, s. 3-27).

Pri dobrom fungovaní zabezpečuje formálna komunikácia kooperáciu a deľbu práce, poskytuje spätnú väzbu, vylučuje duplicitu informácií a podporuje systém riadenia.
Nedostatky, ktoré formálnu komunikáciu obmedzujú sú napríklad:

- **pomalosť vysielania informácií,**
- **nebezpečenstvo postupného skreslenia,**
- **vysoké náklady na prenos a spracovanie informácií,**
- **prevaha vertikálnej komunikácie zhora nadol a**
- **nedostatočná spätná väzba**.

Podľa Lepiešovej (1996) sa formálna komunikácia realizuje **spravidla smerom zhora nadol**. Uskutočňuje sa napr. formou konferencií, schôdzí, pri hodnotení zamestnancov, formou grafov, tabúľ, a pod. Formálna komunikácia sa delí na:

- vertikálnu komunikáciu,
- horizontálnu komunikáciu,
- diagonálnu komunikáciu. Sedlák (2000).

Vertikálna komunikácia je podľa Sedláka (2000), Lepiešovej (1996) a iných definovaná ako komunikácia, ktorá **prebieha zdola nahor**, t. j. z nižšej pozície k vyššej a **zhora nadol**, t. j. z vyššej pozície k nižšej. Ide teda o komunikáciu medzi nadriadenými a podriadenými zamestnancami.

Komunikácia zhora nadol. Tento smer komunikácie manažér využíva, keď informuje svojich podriadených, deleguje im úlohy, vyhodnocuje, kontroluje ich činnosť

a koordinuje ich prácu. Využíva sa najmä v organizáciách s autoritatívnym štýlom riadenia. Môže byť **ústna** (príkazy, rozhovory, schôdze, telefonické hovory), alebo **písomná** (listy, príručky, brožúry). Hlavné typy informácií pri komunikácii zhora nadol sú podľa Sedláka (2000) špecifické pracovné smernice, informácie slúžiace na pochopenie úlohy a jej vzťahu k iným úlohám organizácie, informácie o politike organizácie, spätná väzba s podriadenými o dosiahnutých výkonoch a informácie, ktoré majú vštepovať zmysel poslania organizácie.

Komunikácia zdola nahor. Podriadení sú motivovaní komunikovať zdola nahor vtedy, keď manažéri vytvárajú atmosféru dôvery a vzájomného rešpektu a umožňujú podriadeným podieľať sa na rozhodovaní. Sedlák (2000) tvrdí, že takáto komunikácia poskytuje manažérom dôležité informácie od zamestnancov, čo dáva manažmentu cenný pohľad na ich myslenie, cítenie a názory. Na to, aby zamestnanci mohli vyjadriť svoje názory, slúžia spoločné zasadnutia, systém návrhov a sťažností, dni otvorených dverí, dotazníkové akcie, a pod. Informácie, ktoré sa postupujú smerom k vedeniu, zahŕňajú informácie o výsledkoch práce podriadených, informácie o pracovných problémoch vyžadujúcich si pomoc nadriadených, námety na zdokonaľovanie práce a informácie o pocitoch zamestnancov týkajúcich sa práce. Takáto komunikácia sa využíva najmä v organizáciách s demokratickým prístupom k riadeniu.

Horizontálna (laterálna) komunikácia je Sedlákom (2000) definovaná ako komunikácia, ktorá **sa realizuje medzi osobami rovnakého postavenia**, resp. „predstavuje tok informácií medzi zamestnancami na rovnakej organizačnej úrovni“ (napr. komunikácia medzi vedúcim výroby a vedúcim predaja). Laterálna komunikácia umožňuje „horizontálnu koordináciu aktivít rozličných častí organizácie, môže sa použiť na spoločné riešenie problémov, slúži na výmenu informácií o pracovných aktivitách častí organizácie na tej istej úrovni, umožňuje presvedčiť ostatných zamestnancov na rovnakej úrovni organizácie a poskytuje informácie o pocitoch zamestnancov týkajúcich sa práce a pracovných otázok“ (Sedlák, 2000, s. 347). Horizontálna komunikácia v pracovných skupinách **môže byť z hľadiska zámerov manažéra dobrá i zlá**. Ak je zachované prepojenie vertikálnej a horizontálnej úrovne, môže byť horizontálna komunikácia efektívnym nástrojom prenosu manažérskych informácií. V niektorých podnikoch, na previazanie horizontálnych a vertikálnych informačných kanálov, využívajú zmenu formálnej komunikácie na neformálnu (napr. spoločný obed zamestnancov so svojím nadriadeným). Rozvoj horizontálnej komunikácie prepojenej s mocenskou hierarchiou je jedným zo základných predpokladov žiaducej zmeny štýlu riadenia v profesionálnych organizáciách, ako sú podniky, úrady, nemocnice, školy či fakulty. Nedostatočná komunikácia medzi zamestnancami na rovnakej

mocenskej pozícii spôsobuje nedôveru, neschopnosť spolupráce či izoláciu. Bariéry v horizontálnej komunikácii spôsobujú, že zamestnanci nie sú stotožnení so svojou organizáciou a častejšie z nej odchádzajú.

Diagonálna komunikácia predstavuje „diagonálny tok informácií medzi zamestnancami na rozličných organizačných úrovniach, medzi ktorými neexistuje priamy organizačný vzťah (napr. komunikácia v rámci vytvoreného tímu)“ (Sedlák, 2000, s. 347). Pri tomto type komunikácie je podriadený v priamom kontakte aj s iným, než svojím líniovým vedúcim (napr. špecialista v kontakte s vedúcim niektorého štábneho útvaru – programátor a správca PC siete).

Skupinová komunikácia

V organizácii sa často vytvárajú pracovné skupiny. Členovia takýchto skupín sú nútení navzájom medzi sebou komunikovať, aby splnili stanovené ciele. Takáto komunikácia sa nazýva **skupinová**. Kelemen rozlišuje tri základné komunikačné siete v skupine:

- „keď komunikuje v skupine každý s každým a využíva aj spätnú väzbu,
- keď komunikácia prebieha rozbiehavo, vopred určeným smerom, bez cieľavedomého využívania spätnej väzby,
- keď komunikácia prebieha do kruhu, čím je zabezpečená aj spätná väzba (komunikujúci tvoria reťaz)“ (1992, s. 3-22).

Najvyššia miera pracovnej spokojnosti sa spája s komunikačnou sieťou **každý s každým**. V rozbiehavej komunikačnej sieti je najvýraznejšia centrálna pozícia manažéra ako informátora. Komunikačná sieť usporiadaná do kruhu je najmenej efektívna, dochádza k dezinformácii.

Neformálna komunikácia

Neformálna komunikácia je **komunikácia, ktorá nie je vopred určená vzťahmi v hierarchickej mocenskej štruktúre**. Vedúci zamestnanci nemôžu podriadených sankcionovať za to, že neformálna komunikácia neprebieha podľa ich predstáv. Prácou manažéra je len stanovovať štruktúru formálnych komunikačných kanálov. Neformálna komunikácia **je utvorená z náhodných medziľudských vzťahov, rozširuje podložené i nepodložené informácie so subjektívnym zafarbením a dovoľuje kritický pohľad do duše zamestnancov**. Lepiešová (1996) tvrdí, že efektívni manažéri by sa neformálnym posedeniam nemali vyhýbať, pretože im môžu poslúžiť získať **cenné informácie**. Neformálna

komunikácia môže poskytovať potrebné informácie, ktoré sa formálnou cestou získať nedajú, môže byť prostriedkom nadobudnutia rýchlejších informácií. Podľa Khelerovej (1993) môže neformálna komunikácia predstavovať efektívny úvod formálneho rozhovoru. Podľa Bělohlávka, „spoločné akcie pomáhajú vzájomnému zblíženiu, poznaniu a pochopeniu, sú zdrojom spoločných spomienok a zážitkov, napr. športové zápasy dodávajú skúsenosť súdržnosti a súhry, zájazdy skúsenosť spoločnej pohody a večerný pohárik navodí otvorenejšiu atmosféru s potrebou vysvetliť si osobné rozpory“ (2003, s. 19). Drobné pozornosti (knižka, pohľadnica, firemný suvenír, a pod.) môžu tiež prispieť k rozvoju neformálnych vzťahov v organizácii. Potešia a uľahčia komunikáciu na pracovisku. Okrem výhod prináša neformálna komunikácia aj **riziká**, akými sú napríklad tvorba dezinformácie, zhoršenie informovanosti či vyvolávanie napätia v organizácii a pracovnej skupine. Sedlák za nevýhody neformálnej komunikácie považuje: „obmedzený rozsah kontroly organizácie nad informačným tokom, uberanie z času normálnych pracovných povinností, zvyšovanie neproduktívneho času a protirečenie formálne prenášaným informáciám“ (2000, s. 348). Pre dosiahnutie efektívnosti práce by sa mal manažér napojiť na existujúce neformálne komunikačné siete v organizácii. V neformálnych sieťach sa aktívne zapája do komunikácie len 10 % členov organizácie, ktorí sami nadväzujú neformálnu komunikáciu s viac než jedným spolu zamestnancom. Lepiešová (1996) venuje pozornosť neformálnym komunikačným prvkom, akým je napr. **šuškanie** (šírenie chýrov). Táto forma komunikácie je omnoho rýchlejšia ako komunikácia formálna a má aj dostatočne silný účinok. Informácia sa ústnym podaním môže šíriť ako „**reťaz** (každý odovzdá informáciu ďalšiemu), **klebeta** (jeden odovzdá informáciu všetkým), **utrúsenie** (niekto povie informáciu len vybraným osobám) a **pravdepodobnosť** (náhodné odovzdávanie ďalším ľuďom)“ (1996, s. 64).

17.6 MODEL KOMUNIKAČNÉHO PROCESU

Komunikačný proces je tvorený súhrnom viacerých komunikačných aktov. Model komunikačného procesu prezentuje **schému**, alebo vzor štruktúry komunikácie, ako aj jej generálne fungovanie. Predstavuje komplikovaný proces komunikácie, pričom svojou jednoduchosťou a názornosťou asistuje lepšiemu porozumeniu danej problematiky. Medziľudská komunikácia sa podľa Winklera (1998) skladá zo štruktúry prvkov, pre popis ktorých sa vytvorilo niekoľko **teoretických modelov**:

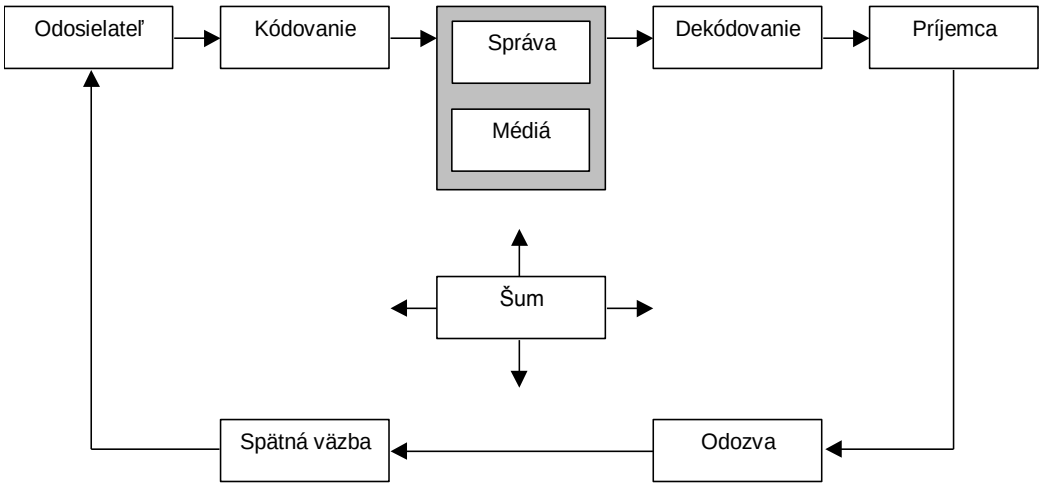
- základný model komunikácie,

- kybernetický model komunikácie,
- sociálno-psychologický model komunikácie.

Základný model je jednosmerným komunikačným modelom, pri ktorom hovorca vysiela príjemcovi správu, ktorá má určitý obsah a materiálnu formu, do ktorej je daný obsah zakódovaný. Formu určujú rôzne symboly, jazyky a komunikačné prostriedky, ako internet, telefón, a pod. **Prvkami** komunikačného procesu v základnom modeli sú **hovorca, príjemca, obsah správy a forma správy.**

Kybernetický model využíva systematický prístup ku komunikácii. Elementárnou funkciou transferu správy je dorozumenie. Všetko, čo spôsobuje nedorozumenie (komunikačný šum) je potrebné eliminovať. Tento model komunikácie sa **využíva všade tam, kde nie sú dôležité individuálne rozdiely medzi aktérmi komunikácie**. **Prvkami** komunikačného modelu sú **komunikačný zdroj, kódovanie, prostriedky prenosu informácie (kódy), dekódovanie, príjemca správy, obsah správy, spätná väzba a komunikačný šum**.

Finálnym komunikačným modelom je **sociálno-psychologický model**, ktorý umožňuje popísať súvislosť medzi komunikáciou a interakciou ľudí. Kardinálnou otázkou je **kto, prečo, čo, ako, komu a s akým efektom** oznamuje. Základné **prvky** komunikačného modelu tvoria **hovorca, praktický zámer hovorcu, význam (obsah) správy, komunikačné prostriedky (symboly, technické prostriedky), príjemca správy a praktický efekt oznámenia**.



Obr. 17.1 Model komunikačného procesu (Kotler, Armstrong, 1992, s. 289)

Tento model popisuje 8 zložiek (prvkov): **zdroj** (odosielateľ, komunikátor), **proces zakódovania, správa** (oznam, posolstvo, výpoveď), **komunikačný kanál** (médiá), **proces dekódovania, príjemca** (dekodér), **spätná väzba** (odozva, feedback) a **komunikačný šum** (noise).

Zdrojom je subjekt, ktorý chce komunikovať s príjemcom. Môže to byť celá spoločnosť, alebo jednotlivá osoba, ktorá má informácie na oznámenie. Ide o odosielateľa, ktorý posiela správu inej strane (príjemcovi, recipientovi). Odosielateľ musí mať jasno v tom, čo chce oznámiť, musí rozumieť tomu, čo je schopný príjemca správy pochopiť a dekódovať a čo je ochotný poslúchať.

Zakódovanie (zašifrovanie) je procesom transformácie abstraktnej myšlienky do symbolov v podobe slov, výrazov tváre, gest, a pod.

Správa je informácia poslaná zdrojom, ktorá musí obsahovať to, čo chce vysielajúci povedať a príjemca dokáže dekódovať. Je to kombinácia symbolov určitého významu transferovaná prostredníctvom média od komunikátora k príjemcovi. Správa stimuluje príjemcu k reakcii (odpovedi).

Komunikačný kanál je definovaný ako „súhrn hmotných podmienok dovoľujúci dvom partnerom komunikovať, t. j. preniesť zmaterializovaný obsah akýmkoľvek spôsobom“ (Charvát, 1996, s.1). Tvoria ho zmyslové orgány a technické aparatúry. Predstavuje médium (napr. predavač, reklamné média alebo nástroje public relations), ktorým sa správa prenáša od odosielateľa k príjemcovi. Správa môže byť ústna i písomná a môže sa transferovať listom, telefónom, počítačom, televíziou, telegramom, alebo prostredníctvom schôdzky tvárou v tvár. Pre **konvenčný** kanál sú typické pozdravy, ustálené slovné spojenia a gestá s cieľom zbaviť sa rozpakov. **Konverzačný** kanál reprezentuje rozprávanie sa pri jedle, na zastávke, pri nákupoch, a pod. za účelom pobavenia. **Operatívny** komunikačný kanál je výhradne pracovný, obsahujúci dohody o postupe prác, a finálnym kanálom je kanál **osobný**, slúžiaci k uspokojovaniu elementárnych ľudských potrieb.

Dekódovanie je opakom zakódovania. Ide tu o spätnú transformáciu skupiny symbolov, správ do abstraktnej myšlienky. Dekódovanie je proces, v ktorom príjemca dešifruje správu, ktorú odosielateľ zakódoval do formy pre neho prijateľnej.

Príjemca je subjekt, na ktorý sa zameriava komunikátor v procese komunikácie. Je to spotrebiteľ, ktorý číta, počuje alebo vidí danú správu, ktorú mu posiela iná strana. Príjemcom komunikácie nemusí byť len cieľová skupina, ale aj široká verejnosť.

Spätná väzba je časť reakcie dekodéra na prijatie správy, ktorá sa dostáva späť ku komunikátorovi. Cieľom spätnej väzby je, aby sa odosielateľ uistil, že jeho správa bola prijatá

a správne pochopená. Janoušek uvádza, že "jediným zdrojom údajov spätnej väzby sú verbálne i neverbálne reakcie osôb, s ktorými je v danej sociálnej situácii v interakcii“ (in Bratská, 1992, s. 31). Spätná väzba u zákazníka sa dá získať napr. prostredníctvom knihy pripomienok v reštauráciách alebo hoteloch.

Komunikačný šum sa definuje ako **intervencia** do obsahu správy, ktorá ho narúša po prenose, ale ešte pred prijatím druhou stranou (aj pri spätnej väzbe). Môže vzniknúť v kanáli alebo v samotnom komunikačnom procese. Kanálový šum (napr. v telefóne) môže spôsobiť napr. zlú zrozumiteľnosť. Sémantický šum v samotnom komunikačnom procese môže vzniknúť pri kódovaní alebo dekódovaní správy, pretože myslenie ľudí nie je homogénne. Komunikačný šum môžeme tiež rozdeliť na fyzický (napr. rukopis, ktorý sa ťažko číta) a psychologický (napr. antipatie k odosielateľovi, nedostatočná pozornosť k správe).

17.7 KOMUNIKAČNÉ BARIÉRY

Komunikačná bariéra predstavuje **prekážku efektívneho prenosu informácií medzi účastníkmi komunikácie**. Môže vzniknúť na strane odosielateľa, prijímateľa, v komunikačnom kanáli. **Bariéry na strane odosielateľa** môžu byť:

- neusporiadanosť informácií do štruktúrovaného, zrozumiteľného celku,
- skreslenie informácií vplyvom subjektívnej percepcie toho čo je dôležité,
- neúplnosť, nezrozumiteľnosť informácií,
- presýtenosť informáciami, čo vedie k filtrácii prijatých informácií,
- nesprávna voľba jazyka,
- negatívne psychické naladenie – extrémne emócie vždy negatívne ovplyvňujú efektívnosť komunikácie,
- nesprávna voľba komunikačného kanála - je potrebné vziať do úvahy charakter a cieľ informácií pri voľbe komunikačného kanála,
- negatívna atmosféra.

Bariéry na strane prijímateľa:

- nepozornosť, nesústredenosť, nezáujem,
- nevšímanie si neverbálnych signálov,
- skákanie do reči,
- negatívne psychické naladenie a negatívny vzťah k vysielateľovi,
- obava, strach,

- nedôvera,
- selekcia informácií,
- neefektívne počúvanie.

Bariéry v komunikačnom kanáli:

- šumy v komunikačnom kanáli,
- nevhodný výber, prípadne mnoho úrovní komunikačnej siete v organizácii má za následok selekciu informácií.

Sedlák (2000) rozdeľuje bariéry efektívnej komunikácie do štyroch skupín. Do prvej skupiny zaraďuje **bariéry vyplývajúce z vlastností odosielateľa** (napr. odosielateľ ako nespoľahlivý zdroj informácií, neochota poskytovania informácií a pod.). Do druhej skupiny zaraďuje **bariéry založené na vlastnostiach prijímateľa** (napr. neochota naslúchať iným ľuďom, unáhlené hodnotenia a pod.). Tretia skupina bariér pozostáva zo **vzťahov medzi vlastnosťami odosielateľa a prijímateľa** (napr. pripisovanie rovnakým slovám rozdielne významy, rozdielna moc osôb či odlišné vnímanie situácie). Štvrtá skupina bariér je založená na **faktoroch prostredia** (napr. komunikačný šum, ktorý narúša komunikáciu, alebo preťaženie prijímateľa, ak dostáva viac informácií, ako môže efektívne zvládnuť).

Rymeš a Vysekalová (1998) rozdeľujú komunikačné bariéry do troch skupín. **Syntaktické bariéry** predstavujú prekážky pri oznamovaní správy (napr. redundancia, používanie príliš mnoho slov). **Sémantické bariéry** predstavujú významovo iný preklad správy. Patria tu chyby spôsobené osobnostnými charakteristikami príjemcu (napr. vplyv potrieb a citov, očakávania, návyky a stereotypy, konzervativizmus, konformita). **Chyby vyplývajúce zo všeobecných tendencií** (napr. projekcia, neoprávnené zovšeobecňovanie, haló efekt). Zaraďujú tu tiež bariéry vyplývajúce z chybného spávania účastníkov, tzv. **psychologické bariéry**. Za bariéru, ktorá výrazne ovplyvňuje komunikáciu sa považuje **haló efekt**. Ďalej je to **projekcia**, ktorá sa dá chápať ako pripisovanie druhým ľuďom svoje vlastné myšlienky, názory a pocity. Komunikačný partner vidí a posudzuje všetko zo svojho uhla pohľadu (podľa seba súdim teba). Snaha o jednoznačný obraz predstavuje **zaškatuľkovanie** človeka do schémy dobrý – zlý, áno – nie, ktoré výrazne skresľuje ďalšie informácie o človeku. Ďalšou bariérou je takzvaný **kolektívny omyl**, pri ktorej je človek ovplyvnený názorom skupiny.

Anderle (1997) za bariéry, ktoré znehodnocujú komunikačný proces považujú trému, zložitosť štartu, neschopnosť pokračovať v rozhovore, zlú vlnovú dĺžku (narazenie na odpor) a asymetriu partnerov v rozhovore (nerovnosť partnerov, napr. vedúci a radový zamestnanec).

Bedrnová a Nový (2001) za komunikačné prostriedky, ktoré jednoznačne vedú k nedorozumeniu, považujú nevraživý či nepriateľský výraz tváre, ignorovanie základných pravidiel slušnosti, nepúšťanie druhých k slovu, agresívne a bezohľadné jednanie, používanie nátlaku, psychického a fyzického násilia, citové vydieranie, neustála snaha súperiť a poraziť druhých, hádky pri každej príležitosti, neustále vyvolávanie konfliktov.

Winkler (1998) dopĺňa komunikačné bariéry o výberové vnímanie, ktoré prebieha spontánne, bez toho, aby si to človek uvedomoval. Príjemca si obsah správy interpretuje subjektívne, v závislosti od svojich vlastností, skúseností, potrieb či motivácie. Za bariéru, ktorá výrazne vplýva na komunikáciu, považuje emócie. Človek prijíma správu v závislosti od momentálneho prežívania radosti či smútku. Tvrdí, že extrémne emócie by v komunikácii nemali byť prítomné, pretože ju negatívne ovplyvňujú. Bariéra, prostredníctvom ktorej príjemca nie je schopný jednoznačne interpretovať význam správy, je spôsobená neverbálnymi narážkami. Ide o situácie, kedy neverbálne prostriedky komunikácie (mimika, gestá) sú v rozpore s hovorenou správou. Za bariéru Winkler (1998) považuje aj rozpor oznámenia v čase. Predstavuje situáciu, kedy hovorca v krátkej dobe po sebe vysloví správy, ktoré sú sémanticky odlišné, alebo priam rozporné. Spôsobuje to nejednoznačnosť interpretácie.

Bariéry charakteristické pre pracovné prostredie

Winkler (1998) za najvýznamnejšie bariéry komunikácie v organizácii považuje **jazykové**_bariéry a tzv. **filtrovanie**. Používanie jazyka je ovplyvňované najmä faktormi, akými sú vek, vzdelanie a kultúrny základ aktérov komunikácie. Jazykové bariéry medzi ľuďmi v organizácii vznikajú z dôvodu odlišného kultúrneho základu zamestnancov (interakcia ľudí s rôznymi životnými hodnotami, postojmi, záujmami), z dôvodu horizontálnej diferenciácie rolí a činností (jazyk špecialistov verzus jazyk zamestnancov rôznych profesií), vertikálnej diferenciácie rolí a činností (jazyk medzi zamestnancami na rôznych úrovniach riadenia napr. jazyk manažéra a radového zamestnanca), z dôvodu odlišného jazyka špecialistu a laika (jazyk observačný - pozorovací verzus jazyk teoretický) a odlišného národného jazyka (kooperácia medzinárodného personálu).

Plamínek (1996) k jazykovým bariéram začleňuje aj tímový **metajazyk** – jazyk, ktorému rozumejú len členovia tímu. Obsahuje verbálne i neverbálne symboly, ktoré sú pre všetkých členov tímu vlastné. Prostredníctvom tohto jazyka sa tím izoluje od zvyšku organizácie, čo predstavuje významnú bariéru v komunikácii s okolím. **Filtrovanie** predstavuje situáciu, kedy podriadený oznamuje nadriadenému len to, o čom predpokladá, že

chce vedúci počuť. Spätná väzba od podriadených by sa mala prijímať s nadhľadom, keďže má tendenciu selektovať negatívne a vyvyšovať pozitívne.

Podľa Rustomji a Sapre (1993), komunikácia medzi manažmentom a zamestnancami zlyháva, pretože vedenie sa dostatočne neusiluje, aby porozumelo tomu, čo si zamestnanci skutočne myslia. Vedia len, čo by si myslieť mali. Medzi príčiny zlyhania komunikácie zahŕňajú skutočnosti akými je napr. nedostatočné chápanie a vnímanie ľudí, ktorí sú do komunikačného procesu zapojení (napr. organizácia vydá prehlásenie, ktorému zamestnanci nerozumejú, resp. ho nevezmú na vedomie), **nedostatok príležitostí** (napr. pohovor, na ktorom je komunikácia neustále prerušovaná telefonickými hovormi.), **nedostatočná vnímavosť** (napr. zamestnanec nevenuje dostatočnú pozornosť rozhovoru so zamestnávateľom a neskôr má problémy pri realizácii pracovných úloh.), **prístup komunikácie**, ktorý nie je nápaditý, predsudky (napr. ak je kolega inej farby pleti, kooperácia zlyháva.) a iné.

Koubek (1998) a Khelerová (1993) tvrdia, že komunikačné **bariéry vedú k nedorozumeniu, a teda aj k neadekvátnej odozve**. Príčinou nedorozumenia v organizácii môže byť napr. nedostatočné vysvetlenie pracovných úloh, používanie nevhodných foriem informovania zamestnancov, alebo nedostatočná inteligencia osoby poskytujúca informácie. Bělohlávek (2003) za komunikačnú bariéru považuje **potlačenú** komunikáciu. Predstavuje situáciu v organizácii, kedy sa zamestnanci snažia vyriešiť problém tým, že sa vyhýbajú recipročnej komunikácii, čím sa problém nerieši ale naopak prerastá do omnoho väčších sporov, čo môže byť pre firmu nebezpečné. Nebezpečnými pre celú organizáciu sú aj spory vedenia, ktoré sa prenášajú na líniové útvary, dôsledkom čoho môže byť napr. vznik znepriatelených skupín vo firme.

17.8 MOŽNOSTI ZEFEKTÍVŇOVANIA KOMUNIKAČNÉHO PROCESU

V každej organizácii permanentne prebieha komunikácia. Podriadení prijímajú a plnia príkazy svojich nadriadených. Na rovnakej hierarchickej úrovni navzájom komunikujú kolegovia, vymieňajú si pracovné skúsenosti. Odbory predkladajú sťažnosti manažmentu a úradníci píšu listy zákazníkom. Komunikuje sa aj s externými inštitúciami, ako sú napr. banky. Hladký chod organizácie závisí na efektívnej komunikácii. Komunikáciou v organizácii sa zaoberá napríklad V organizačnej komunikácii sa efektívnosť komunikácie priamo premieta do efektívnosti práce.

V organizáciách je možné a potrebné hodnotiť efektívnosť a účelnosť komunikácie, pretože tá má bezprostredný vplyv na kvalitu a výkon organizácie. **Efektívnosť komunikácie** sa zvyšuje, ak pri vynaložení menšieho objemu času, energie a finančných prostriedkov dosahujeme rovnaké výsledky, resp. ak pri vynaložení rovnakého objemu času, zamestnancov, energie a financií dosiahnu aktéri komunikácie dosahujú kvalitnejšie žiaduce výsledky. **Účelnosť** predstavuje **stupeň, v ktorom sa dosiahne vopred stanovený cieľ, a to prostredníctvom komunikácie.** Účinnosť sa zvyšuje, ak efekty komunikačného pôsobenia sa približujú vopred zamýšľaným zámerom.

Nový (1996) tvrdí, že komunikácia je komplikovanejšia v organizáciách, kde sa stretávajú diferenčné národné kultúry. Zaoberá sa **interkultúrnou komunikáciou** a tvrdí, že ľudia z odlišných kultúr neprikladajú správe rovnaký význam, vnímajú odlišné signály, ktoré im vysiela druhá strana a mylne interpretujú vzťahy v celkovom kontexte. Podľa neho, by sa každý manažér ako aj radový zamestnanec medzinárodnej firmy mal naučiť vnímať človeka z inej kultúry len ako rozdielneho, a neposudzovať jeho hodnoty vlastnými hodnotami. Hindle tieto kultúrne diferencie dokladuje príkladom: „Ak ste vekovo mladší manažér, nebudú vám napríklad Číňania ochotní naslúchať. Úctu budú vyjadrovať človeku so šedivými vlasmi, a to aj vtedy, ak obaja budete tvrdiť to isté“ (2002, s. 62).

Pri stretnutí dvoch ľudí, či už je to v organizácii, alebo niekde inde, vznikne medzi nimi **komunikačná klíma**. Podľa Conlowa (1994) môže byť **pozitívna a negatívna**. Vytvára sa vedome, ale aj nevedomky, a má vplyv na pocity komunikujúcich. Pri rozhovore komunikujúci robia veci, ktorými vytvárajú komunikačnú klímu a vzájomne sa tým ovplyvňujú. Príkladom negatívnej komunikačnej klímy je rozhovor medzi vedúcim zamestnancom a jeho podriadeným, počas ktorého vedúci neudržiava očný kontakt so zamestnancom, hovorí monotónnym hlasom, alebo je rozhovor prerušovaný telefonickými hovormi. Takáto komunikácia nie je príliš efektívna. Pozitívna komunikačná klíma sa vytvára pri pracovnom stretnutí, keď vedúci kladie otázky podriadenému, usmieva sa, hovorí s podriadeným ako rovný s rovným. Na jednej strane príjemná, otvorená, priateľská atmosféra prispieva k úspešnej komunikácii, na strane druhej, negatívna atmosféra nátlaku, pohŕdania, utajovania informácií prispieva ku komunikácii neefektívnej.

Každý manažér či obchodný zástupca organizácie by mal disponovať komunikačnými schopnosťami. Mal by si ich osvojiť a postupne zdokonaľovať. Permanentné zefektívňovanie komunikačného procesu je predpokladom úspechu. O komunikácii sa dá povedať, že je

organizačnou kultúrou. O organizácii, v ktorej si ľudia rozumejú, stotožňujú sa s jej cieľmi a sú oddaní ich plneniu, je možné povedať, že má dobrý komunikačný systém.

Existuje systém, **ako postupovať pri eliminácii komunikačných bariér.** Je dôležité, **problém si presne zadefinovať**, potom **hľadať všetky možné riešenia**, **posúdiť ich** na základe finančnej náročnosti a rýchlosti realizácie, zoskupiť viaceré možnosti riešenia a jedno riešenie použiť na elimináciu aj viacerých problémov, **vypracovať plán realizácie**, uskutočniť **riešenie** a na záver vykonať **kontrolu** toho, či sa implementáciou zvoleného riešenia skutočne eliminovali príslušné komunikačné nedostatky.

Metódy zefektívňovania ústnej komunikácie v organizácii

Psychologické metódy zefektívňovania komunikácie

Dôvera je založená na vzájomnej úcte a rešpekte. Je základom efektívneho fungovania organizácie, teda priamej, otvorenej, čistej a jednoznačnej komunikácie. Vyžaduje si prístup k neskresleným informáciám, vzájomnú otvorenú komunikáciu. Na rozklade dôvery sa podieľa predovšetkým zamlčovanie faktov.

Asertivita - správanie, ktoré sa vyznačuje úprimným, priamym presadzovaním vlastných myšlienok a názorov, nie však na úkor partnera, je **asertivita**. Cieľom asertívnej komunikácie je spokojnosť obidvoch komunikačných strán. Bratská (1992) uvádza **7 základných metód nácviku asertívneho správania**.

- **Pokazená gramofónová platňa** (Pokojne opakujeme svoj názor, sme vytrvalí pri jeho presadzovaní. Ignorujeme manipulatívne a argumentatívne komunikačné techniky partnera bez toho, aby sme prepadli zlosti či podráždeniu. Trváme na svojom.).
- **Otvorené dvere** (Kritiku komunikačného partnera nepopierame, nereagujeme podráždene opätovnou kritikou, naopak uznáme, že v podstate s touto kritikou súhlasíme – máš asi pravdu; na tom niečo je, súhlasím s tebou a pod.).
- **Negatívna asercia** (Bezvýhradne súhlasíme s kritikou zo strany komunikačného partnera. Cieľom je uvedomiť si svoje vlastné chyby a negatívne vlastnosti bez stavov frustrácie a prejavov obranných mechanizmov.).
- **Negatívne vypytovanie sa** (Ide o aktívne podporovanie kritiky formou žiadosti, o konkrétne vysvetlenie či doplnenie tejto kritiky.).
- **Voľné informácie** (Cieľom je rozpoznať v komunikácii prvky, ktoré sú pre nášho partnera dôležité a vedieť poskytovať neviazané informácie o sebe, svojich záľubách a pod.).

- **Sebaotvorenie** (Pomáha predchádzať manipulácii prostredníctvom oznámenia svojich kladných i záporných stránok, tém, ktoré nás kedysi frustrovali.).
- **Prijatý kompromis** (V prípade, že by sme sa nevedeli dohodnúť, je výhodné ponúknuť také riešenie, ktoré by znamenalo kompromis pre oboch komunikačných partnerov.).

Úrodnú pôdou pre začatie rozhovoru predstavuje **humor** a anekdoty, ktoré slúžia na elimináciu tenzie a navodzujú priateľskú atmosféru. Nesmie však ísť o vtipy ironické či zlomyseľné.

V rozhovore je dôležité **prispôsobiť svoj jazyk ľuďom, ktorým je správa určená**. V kontakte s laikmi sa treba vyhýbať používaniu cudzích slov, odborných termínov. Odporúča sa nepoužívať súvetia a širokú škálu synoným. Preferuje sa jednoduchá skladba viet. Pri poskytovaní informácií nie je podmienkou hovoriť veľa, je dôležité sústrediť sa na obsah správy a oznámiť ju tak, aby zamestnanca motivovala. V ideálnom prípade má byť každý v organizácii informovaný o všetkom, čo sa ho priamo či nepriamo týka, a to podrobne, presne a včas. Je lepšie to prehnať, ako na niečo zabudnúť.

Na realizáciu efektívnej komunikácie je dôležité poznať **techniku kladenia otázok**. Správne položenými otázkami je možné rýchlejšie získať potrebné informácie, usmerniť spád rozhovoru, či prejaviť záujem o to, čo vám partner oznamuje. Nevhodne položená otázka môže partnera raniť, alebo môže prezradiť niečo o vašej osobe, čo ste pôvodne ani nemali v úmysle. Podľa Křivohlavého (1988) je potrebné vyvarovať sa tomu, aby sme kládli otázky len tak, aby reč nestála, vyvarovať sa urgovaniu odpovede, kladeniu príliš osobných či vecných otázok, alebo otázok s možnosťou odpovede áno - nie. Účinné je formulovať otázku viacerými spôsobmi, odpovedať na otázku protiotázkou a pýtať sa na také otázky, ktoré partnera stimulujú k odpovedi.

Komunikujúci by sa v rozhovore mali usilovať o **empatiu**, teda schopnosť vcítiť sa do myslenia svojho partnera. Umožňuje to získať cenné informácie o tom, ako komunikovať s ľuďmi, pochopiť ich a dospieť ku vzájomnému konsensu.

Je dôležité vedieť **aktívne počúvať**, resp. citlivo vnímať partnerov prejav. Znamená to sústredene načúvať, neprerušovať, správať sa nenútene, prejaviť záujem, byť pozorný k stanovisku odosielateľa, snažiť sa oceniť jeho postavenie a porozumieť tomu, prečo posiela príslušnú správu. Medzi spôsoby rozvoja schopností aktívneho načúvania zaradil Winkler (1998) očný kontakt s hovoriacim, potvrdzujúce prikyvkávanie a vhodný výraz tváre, neprerušovanie komunikácie, napr. pohľadom na hodinky či listovaním v písomných

dokumentoch, kladenie doplňujúcich otázok, parafrázovanie (opakovanie významu správy inými slovami), neskákanie do reči, nie príliš dlhé vedenie monológu a hladký prechod medzi rolou hovoriaceho a poslucháča.

Umením komunikácie je aj **schopnosť udeľovať negatívnu spätnú väzbu**. Negatívna spätná väzba (nesúhlas, kritika, odpor) sa efektívnejšie prijíma vtedy, keď je prezentovaná pre príjemcu dôveryhodnou osobou a neformálnou autoritou, keď je udeľovaná osobou s vysokou formálnou autoritou, alebo keď je negatívna spätná väzba založená na tvrdých faktoch (konkrétnych príkladoch, číselných údajoch). Efektívna spätná väzba by mala obsahovať konkrétny popis a dôsledky správania, pocity alebo emocionálne reakcie, ktoré kritizované správanie vyvolalo u príjemcu spätnej väzby.

V pracovnom živote sa mnohokrát dostávame do situácií, kedy do rozhovoru vstupujú emócie. Dôležité je svoje **emócie ovládať**, na emocionálne útoky nereagovať a trvať na racionálnych argumentoch. Najvhodnejšie však je komunikáciu prerušiť. Vyhneme sa tak nesprávnej interpretácii správy a následne zlým rozhodnutiam. Mnoho pracovných skupín je zasiahnutých klebetením. Ich členovia bojujú o funkcie, vypúšťajú klebety, dávajú úplatky, ohovárajú. Netreba sa do toho nechať zatiahnuť, naopak pri každej príležitosti je potrebné preukazovať svoj nesúhlas. V takejto situácii je manažér nútený intervenovať, aby zabránil rozhorčenej výmene názorov medzi členmi tímu. Je potrebné dať jasne najavo, že z hádok nikto nič nezíska, a trvať na vyriešení nezhôd.

Organizačné metódy zefektívňovania komunikácie

V každej organizácii sa odporúča mať zavedený **systém otvoreného manažmentu** s otvorenou výmenou informácií a názorov medzi členmi tímu. Umožňuje manažérom a podriadeným spoločnú kreačnú prácu. Tento systém je založený na princípe, že pokiaľ má manažér čas na svojich podriadených, má jednoducho dvere kancelárie otvorené. Pokiaľ to nie je možné, dohodne si so zamestnancami schôdzky a dodržuje ich. Pokiaľ sa nepoužíva otvorená a priama komunikácia, len málokedy je výsledkom úspešné riadenie.

Efektívne je **riadenie prostredníctvom cieľov** (tzv. cieľový manažment), pri ktorom manažér kladie podriadenému množstvo otázok, napr.: **Aké sú ciele podnikania? Čo navrhujete urobiť pre splnenie týchto cieľov? Ako máte v úmysle zlepšiť svoj vlastný výkon?** Podriadený si tak utvorí svoj vlastný rozbor. Motivačný manažment vyvoláva a vedie diskusiu o ďalšej zainteresovanosti a spoluúčasti. Pred dôležitým rozhovorom alebo jednaním sa odporúča správu neformálne prerokovať. Poslucháči vám touto cestou odhalia možné nejasnosti v interpretácii, čo vám pomôže vyhnúť sa prípadnému nedorozumeniu pri

formálnom jednaní. Pri zahájení diskusie je dôležité pýtať sa účastníkov na problémy, na ktoré chceme poznať ich názor. Na rozporné názory je potrebné reagovať ohľaduplne, v prípade nesúhlasu treba vysvetliť prečo. Akustické prostriedky ako napr. magnetofón alebo diktafón sa používajú na doslovné zachytenie obsahu rozhovoru, na základe čoho je možné realizovať podrobnú analýzu textu a odstrániť komunikačné nedostatky. Ústna komunikácia v organizácii založená na priamej interakcii medzi ľuďmi je podporovaná predovšetkým pravidelnými schôdzami (poradami). Pri ich správnom využívaní sa vytvárajú vzájomné väzby a vzájomná dôvera. Keďže ide o komunikáciu tvárou v tvár, odpoveď môžeme niekedy vyčítať aj z očí.

Porady zjednodušujú vzájomné porozumenie a umožňujú permanentnú spätnú väzbu. Pravidelné schôdze sa musia vždy vopred pripraviť, dojednať. Keďže na informačnej porade ide len o podanie informácií účastníkom, nemusí sa dodržiavať stanovená štruktúra (úvod, jadro, záver). V prípade riešiteľskej porady je vytvorený tím riešiteľov. Takáto porada sa môže opakovať aj niekoľkokrát, kým sa zadaný problém nedorieši. Pri hľadaní optimálneho riešenia je pre organizáciu efektívne využívať služby externého poradcu. Jeho služby sú pre organizáciu prospešné aj pri individuálnych konfliktoch, kedy je poradca schopný objektívne posúdiť vzniknutú situáciu a vytvoriť pôdu na to, aby si účastníci konfliktu problém vzájomne vydiskutovali. Pre organizáciu je prospešné trénovať a zlepšovať komunikáciu so zamestnancami v cudzom jazyku. Môže byť napr. aj súčasťou prijímacieho pohovoru. Pár minút stačí na to, aby sme zistili, či dotyčný je alebo nie je schopný bez problémov jednať napr. v angličtine. Slabší prejav však ešte nemusí znamenať neschopnosť, môže to znamenať, že dotyčný doposiaľ nemal príležitosť v cudzom jazyku komunikovať.

Na osvojenie si praktických schopností (komunikácia v angličtine) môže organizácia využívať tzv. **koučing**. Po vstupe do Európskej únie budú už takéto pohovory a cudzojazyčné tréningy pravdepodobne samozrejmosťou.

Na riešenie mnohých problémov (napr. aj problémov komunikačných) sa v organizácií využíva aj tzv. **brainstorming**, pri ktorom účastníci spoločne navrhujú riešenia problémov. Stimuluje sa pritom kreatívne myslenie, podporuje sa iniciatíva, nie je dovolená kritika. Súčasťou ústnej jednosmernej komunikácie sú prezentácie zamerané na konkrétnu situáciu v organizácii, pobočke a pod.

Prezentácie uskutočňujú vedúci pracovníci postupne nasledujúcim úrovniam vedenia smerom dolu, až napokon najnižší líniovi manažéri prednesú prezentáciu tímom. Na úvod sa zhrnie cieľ prezentácie, výsledky za uplynulé obdobie a pripraví sa priestor pre rozvinutie predmetu prezentácie a vyvodenie lokálnych dôsledkov. Počas prezentácie sa využívajú rôzne

obrazové techniky, najčastejšie premietacie plátno, projektory, dátové projektory a videoprojektory, kamery a vizualizéry, doplnkové techniky (ukazovadlo, mikrofóny, ozvučenie, tabule a bloky), prenájom prezentačnej techniky a iné.

Sprostredkovane je možné realizovať ústnu komunikáciu prostredníctvom **telefónu**. Telefón je kritickým komunikačným prostriedkom medzi dvoma účastníkmi. Táto sprostredkovaná forma komunikácie nie je vhodná pre dlhé a komplikované jednania. Recipročné pochopenie hovoriacich môže narušiť ich fyzická neprítomnosť. V prípade absencie na pracovisku sa prichádzajúce hovory systematicky evidujú, zbierajú a usporadúvajú sa dôležité informácie. Zoznam hovorov musí obsahovať údaje ako meno, telefónne číslo, čas a dôvod volania. Kompletný zoznam môže byť následne zaslaný zamestnávateľovi napr. faxom.

Metódy zefektívňovania písomnej komunikácie v organizácii

V každej organizácii by mali byť ustanovené tzv. komunikačné kódexy, teda ustanovenia, v ktorých sú zakotvené normy správania sa členov organizácie – „takto sa správaj a takto nie“. Komunikačné správanie, ktoré nie je prípustné je napr. skákanie do reči, zosmiešňovanie, nepúšťanie druhých k slovu, zvyšovanie hlasu a pod. V súčasnosti najviac využívaným písomným prostriedkom komunikácie v organizácii je **komunikácia elektronickou poštou**, prostredníctvom e-mailu. Ide o veľmi účinný a rýchly spôsob komunikácie. Prostredníctvom e-mailu môžeme komunikovať vo vnútri podniku na všetkých organizačných úrovniach, ako aj mimo podnik napr. s klientom, ktorému môžeme zasielať firemnú ponuku. Je však dôležité rešpektovať právo na súkromie klienta. Využívanie elektronickej pošty vo vnútri organizácie je tiež veľmi populárne. Tzv. metódou **listy** (mail-listy) od riaditeľa (predsedu predstavenstva, generálneho riaditeľa) sa komunikujú dôležité správy vedenia spoločnosti zamestnancom. Zamestnanci sa v nich môžu dozvedieť informácie o cestách, ktorými sa spoločnosť bude uberať, o štrukturálnych a personálnych zmenách a pod. Správy tak dostanú osobnejší charakter a dôjde k spätnému prepojeniu zamestnancov s vedením spoločnosti.

Manažment poskytuje zamestnancom široké spektrum správ aj prostredníctvom **vnútroorganizačných publikácií**, ktoré sú dielom oddelenia pre vnútorné vzťahy. **Organizačné časopisy a bulletiny** obsahujú informácie o bežnom živote spoločnosti a pracovníci majú možnosť do nich sami prispievať. Obsah mnohých vnútorných publikácií však nie je vecný a málokto ich číta.

Fax je jedna z metód, ktorá sa využíva na poskytnutie dôležitých informácií zamestnávateľovi v prípade jeho neprítomnosti v práci.

Hlásenie je metóda, ktorou zamestnanci poskytujú vedeniu informácie o výsledkoch svojej práce. Tabuľky, ktoré slúžia na vyplňovanie hlásení by mali byť konkrétne zamerané, buď kvalitatívne, alebo kvantitatívne, aby bolo jasné, čo sa manažment prostredníctvom nich snaží dozvedieť. Hlásenia by sa mali realizovať v rozumnom časovom rozmedzí. Nevýhodou je to, že dobrý predajca nemusí mať dostatok trpezlivosti, aby sa venoval vypĺňaniu tabuliek. Užitočnými prostriedkami, ktoré sa využívajú najmä v kombinácii s ústnou komunikáciou sú rôzne formy testov, ankiet a dotazníkov.

Testy (napr. testy zamerané na zisťovanie komunikačných zručností adepta) slúžia predovšetkým pre manažment na doplnenie informácií o zamestnancoch.

Ankety a dotazníky sú zvyčajne anonymné a slúžia pre vedenie na nadobudnutie takých informácií, o ktorých majú zamestnanci zábrany voľne hovoriť (napr. prieskum spokojnosti v organizácii).

Prostriedkom zefektívnenia komunikácie môže byť napr. aj **poznámkový blok, osobný či elektronický diár**. Pri individuálnom rozhovore je možné použiť blok s poznámkami a otázkami, ktoré sa chceme pýtať. Vyhneme sa tým situácii, kedy by sme mohli na prípadné otázky zabudnúť. Na komunikáciu s verejnosťou môžeme využívať napr. inzeráty a iné.

Metódy podpory a zefektívnenia obrazovej komunikácie v organizácii

Komunikácia v organizácii je efektívnejšia s využívaním **vizuálnych prostriedkov**. Tie umožňujú zjednodušiť a zrozumiteľnejšie znázorniť podstatu obsahu. Hlavným cieľom je rýchlejšie a jednoduchšie učenie, zapamätávanie a spätné obnovovanie si dôležitých faktov. Patrí tu napr. spätný projektor, dátový projektor, filmy, videozáznamy, informácie na rozdávanie (kópie), flipchart, nástenka a pod. Bělohlávek (2003) definuje všetky už spomínané prostriedky vizualizácie. Súčasťou prezentácie býva často videokazeta s prejavom predsedu správnej rady. Zamestnanci si často pochvaľujú tzv. **handouty**, súbory prezentovaných obrázkov. Vedúci prezentácie jednotlivé obrázky či texty vytlačí, rozmnoží na papieroch a rozdá svojim poslucháčom. Handouty tak uľahčia zúčastneným prácu tým, že si nemusia z fólií prepisovať zobrazené texty či prekresľovať schémy. Do týchto materiálov si účastníci môžu dopisovať aj svoje vlastné poznámky. V organizáciách sa využívajú rôzne druhy tabúľ. **Flipchart** je tabuľa s podstavcom, na ktorú sa upevňujú veľké bloky papiera. Môžeme na ne zaznamenávať rôzne **grafy, tabuľky, kreslené obrázky**. Papiere môžeme

zanechať na stojane, alebo ich môžeme lepiť po stenách miestnosti. **Whiteboard** je plechová tabuľa, na ktorú sa údaje zaznamenávajú fixou a následne sa mažú. Moderačná tabuľa je obyčajne korková, papiere sa na ňu upevňujú špendlíkmi. **Interaktívna tabuľa** umožňuje prenášať údaje z informačno-komunikačných technológií a pomocou softvéru vytvárať rôzne prezentácie. Základným informačným prostriedkom vo vnútri organizácie sú **nástenky**. Je potrebné zvážiť či nástenky budú poskytovať len oficiálne informácie, alebo budú k všeobecnému použitiu aj pre zamestnancov. V organizáciách sa využívajú tabule na rôzne účely. Napr. nástenná tabuľa s prehľadnou schémou pracovných úloh slúži zamestnancom i zamestnávateľovi. Zamestnávateľ má prehľad o vyťaženosti jednotlivých pracovných úloh a zamestnanci sú upozorňovaní na blížiace sa termíny. Tabule so zobrazením najlepších zamestnancov sú zvyčajne situované vo vestibule organizácie, obsahujú meno, útvar, fotografiu a výsledok zamestnanca, za ktorý je pochválený. Táto tabuľa predstavuje efektívny inštrument pochvaly, motivácie zamestnanca a nástroj komunikácie s verejnosťou. Na tento účel sa často využívajú aj vnútropodnikové časopisy. Pre zamestnancov poslúži napr. štandardný návod (u niektorých prác aj návod kreslený) na použitie, ktorý samozrejme môže prediskutovať so svojím vedúcim, ako aj postupové diagramy, ktoré zamestnancovi poskytujú názorné informácie o správnom postupe práce. Plánovacie tabule sa využívajú na plánovanie práce v organizácii. Na zabezpečenie prehľadnosti slúžia rôzne samolepiace značky a symboly. Grafy, štatistiky a prehľady sú dôležité najmä pri jednaní s analytikmi, keď chceme podrobne poukázať na detaily týkajúce sa problému. Vhodným podporným prostriedkom na komunikáciu s verejnosťou (napr. s klientom) sú obrázky praktického použitia produktu. Organizácia môže zákazníkom ponúknuť napr. katalóg s fotografiami, ktorý podporí argumentačné schopnosti predávajúceho.

ZHRNUTIE

Donnelly a kol. (2002, s. 726) definuje komunikáciu v organizácii ako informačný tok, ktorý prúdi z organizácie k rôznym prvkom v jej vnútornom operatívnom prostredí. Bez ohľadu na typ organizácie, je obsah tohto informačného toku plne ovládaný, t. j. riadený organizáciou.

Košta (1996) definuje komunikáciu ako **proces výmeny informácií medzi jednou osobou alebo skupinou k druhej osobe alebo skupine v priamom alebo nepriamom sociálnom kontakte.**

Cieľom manažérskej komunikácie je **poskytovať zamestnancom jasné inštrukcie**. Ciele skupinovej komunikácie sa delia do troch skupín: **finančné** (zameriavajú sa na banky, investorov a všetky osoby predstavujúce potenciálnych kupcov akcií), **interné** (vyvolávajú u zamestnancov pocit spolupatričnosti, povzbudzujú záujem zamestnať sa práve v tejto firme), **ciele súvisiace s expanziou organizácie** (predstavujú snahu dostať sa do povedomia širokej verejnosti, konkurentov, verejných úradov a inštitúcií).

V organizácii plní komunikácia dôležité funkcie. Sedlák (2000) uvádza 4 základné **funkcie komunikácie v organizácii**: **informačná** (keď poskytuje informácie jednotlivcom alebo skupinám na rozhodovanie alebo konanie), **motivačná** (motivuje ľudí k plneniu cieľov organizácie), **kontrolná** (kontroluje sa pri nej činnosť jednotlivcov a skupín), **emotívna** (umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb).

Medzi konkrétne **podoby komunikácie** patrí: **rozhovor, presviedčanie, prehováranie, manipulácia, motivácia, výmena informácií, blokovanie informácií, vysielanie signálov rečou tela (gestá, mimika), spätná väzba, parafrázovanie, reč.**

Priama komunikácia je taká, pri ktorej sa komunikuje priamo s jednotlivcom, ktorému je správa určená. Ak správa prechádza viacerými ľuďmi, zvykne byť svojvoľne doplnená, zostručnená, a teda nepresná. **Nepriama komunikácia** predstavuje komunikáciu medzi jednotlivcami bez osobného kontaktu, napr. formou letákov.

Z hľadiska prejavu sa komunikácia delí na **verbálnu a neverbálnu**. Verbálna komunikácia je dominantným nositeľom informácií a **najčastejšou formou interakcie medzi ľuďmi**. V rámci neverbálnej komunikácie sa využívajú rôzne expresívne komunikačné prostriedky, ako sú: **proxemika** – subjektívne vnímaná dištancia medzi ľuďmi pri komunikácii, **mimika** – reč svalov tváre, zvlášť v okolí očí a úst, **gestikulácia** – užívanie gest rúk pri komunikácii, **haptika** – dotyky, ktoré sú v sociálnom a pracovnom kontakte bežné, **hra očí** – množstvo a intenzita očných kontaktov, **hlas** – používanie rôznych tónov reči, **obliekanie a vizitky**, **kinezika**, ktorá sa zaoberá prirodzenými pohybmi tela a jeho častí, **posturológia**, **gestá** (dorozumenie sa prostredníctvom rúk na väčšiu vzdialenosť, napr. pokývanie ukazovákom ruky znamenajúce pohrozenie), **paralingvistické prejavy** (napr. hlasitosť, tempo, intonácia reči), **proxemické prejavy** (napr. ak niekto na spoločenskom večierku stojí príliš blízko pri niekom napriek tomu, že je okolo dostatok miesta, prezrádza to záujem o túto osobu), **dotyky** (napr. pohladkanie, držanie za ruku) a **materiálne predmety** (napr. typ oblečenia, zariadenie bytu, značka auta).

Ústna komunikácia je najbežnejšou formou komunikácie medzi ľuďmi, je rýchla. **Odosielateľ správy používa hovorené slovo, prezentácie** a iné. Patrí tu napríklad **osobný**

rozhovor, skupinová diskusia, porada, telefonický rozhovor, konferencia. Pri týchto druhoch komunikácie **je možnosť okamžitej spätnej väzby**.

Písomná komunikácia sa využíva sa na pracovné a bezpečnostné **predpisy, nariadenia, pokyny a smernice**. Mimo organizáciu sa využíva na komunikáciu s externými osobami organizáciami a môže využívať **listovú formu, priame reklamné listy** a iné formy písaného prejavu.

V organizácií môže prebiehať formálna a neformálna komunikácia. Formálna komunikácia sa delí na: vertikálnu komunikáciu, horizontálnu komunikáciu, diagonálnu komunikáciu.

Komunikačný model - základné **prvky** komunikačného modelu tvoria **hovorca, praktický zámer hovorcu, význam (obsah) správy, komunikačné prostriedky (symboly, technické prostriedky), príjemca správy a praktický efekt oznámenia**. **Komunikačný šum** sa definuje ako **intervencia** do obsahu správy, ktorá ho narúša po prenose, ale ešte pred prijatím druhou stranou (aj pri spätnej väzbe).

Komunikačná bariéra predstavuje **prekážku efektívneho prenosu informácií medzi účastníkmi komunikácie**. Môže vzniknúť na strane odosielateľa, prijímateľa, v komunikačnom kanáli.

PRAKTICKÉ CVIČENIE

INTERNÁ SMERNICA č. ..
o cestovných náhradách

Interná smernica je vypracovaná v zmysle zákona č. 283/2002 Z. z. o cestovných náhradách v znení neskorších predpisov.

Čl. 1 Personálne vymedzenie pôsobnosti predpisu

Vnútorný predpis sa vzťahuje na :
1. Všetkých zamestnancov zamestnaných v pracovnom pomere.
2. Fyzické osoby činné na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru.

Čl. 2 Vymedzenie pojmov

1. Pracovná cesta je čas od nástupu zamestnanca na cestu na výkon práce do iného miesta, ako je jeho pravidelné pracovisko, vrátane výkonu práce v tomto mieste do skončenia tejto cesty.

Čl. 3 Povolenie pracovnej cesty

1. Zamestnanca na pracovnú cestu (tuzemskú i zahraničnú) vysiela vedúci zamestnanec.
2. Zamestnancovi vyslanému na pracovnú cestu patrí:
   a) náhrada preukázaných cestovných výdavkov,
   b) náhrada preukázaných výdavkov na ubytovanie,
   c) stravné,
   d) náhrada preukázaných potrebných vedľajších výdavkov.

Čl.4 Vedľajšie výdavky

V súlade s ustanovením § 4 zákona o cestovných náhradách za potrebné vedľajšie výdavky zamestnancov na pracovnej ceste považuje zamestnávateľ nasledovné výdavky: parkovné, poplatky za garážovanie, diaľničné poplatky, výdavky za MHD, výdavky na pohonné látky, poplatky za odoslanie faxovej správy zamestnávateľovi, poplatky za nutné telefónne hovory súvisiace s výkonom práce, vstupné za výstavy a veľtrhy, ak je pracovná cesta za týmto účelom.

Čl. 5 Stravné

Zamestnancovi patrí stravné za každý kalendárny deň pracovnej cesty ustanovené zákonom o cestovných náhradách. Suma stravného je ustanovená v závislosti od času trvania pracovnej cesty v kalendárnom dni, pričom čas trvania je rozložený na časové pásma:
a) 5 až 12 hodín,
b) nad 12 hodín až 18 hodín,
c) nad 18 hodín.

Čl. 6 Vyúčtovanie pracovnej cesty

Zamestnanec je povinný do desiatich pracovných dní po dni skončenia pracovnej cesty predložiť zamestnávateľovi písomné doklady potrebné na vyúčtovanie pracovnej cesty a tiež vrátiť nevyúčtovaný preddavok.

Interná smernica o cestovných náhradách je účinná od: .....

V ..... dňa .....

.....
riaditeľ

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Určte, o aký typ komunikácie ide z pohľadu viacerých hľadísk. Zdôvodnite prečo.
2. Čo je účelom a cieľom tejto komunikácie?

3. Určte o aký typ verbálnej komunikácie a zdôvodnite prečo.
4. Analyzujte komunikáciu z pohľadu jednotlivých prvkov komunikačného modelu.
5. Aké komunikačné bariéry sa tu môžu vyskytnúť?
6. Navrhnite, ako by sa táto komunikácia dala zefektívniť.
7. Je takáto komunikácia v organizácií potrebná?

LITERATÚRA

ANDERLE, P. (1997): *Průvodce budoucího obchodníka: řeč a komunikace*. Praha: SNTL. ISBN: 8090211054.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (2001): *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-053-8.

BĚLOHLÁVEK, F. (2003): *Desatero manažera: plánování, organizování, vedení, odměňování a motivování*. Praha: Computer Press. ISBN 9788072268733.

BIRKENBIHLOVÁ, V. (1999): *Umenie komunikácie alebo Ako úspešne utvárať vzťahy k ľuďom*. Bratislava: Aktuell. ISBN 8088915201.

BIRKNEROVÁ, Z., FRANKOVSKÝ, M. (2012): *Základy sociálnej psychológie a psychológie osobnosti*. Prešov: Ústav SVaZ bl. P. P. Gojdiča v Prešove. ISBN 978-80-8132067-5.

BRATSKÁ, M. (1992): *Metódy aktívneho sociálneho učenia a ich aplikácia*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 9788022305112.

CONLOW, R. (1994): *Špičkové výkony v managementu: jak podnítit zaměstnance k nejlepším výkonům - šest klíčových faktorů*. Praha: Linde. ISBN 9788085647440.

CHARVÁT, J. (1996): *Masová komunikácia*. Bratislava: J. Charvát. ISBN 9788096754588.

DOBŠOVIČ, Ľ. (1995): *Naučte sa riešiť konflikty: Komunikácia a sebaúcta v medziľudských vzťahoch*. Šamorín: Fontana Kiadó. ISBN 8085701103.

DONNELLY, J. H. (2002): *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.

DUDINSKÁ, E. (1996): *Manažérska informatika*. Košice: Ibis Publishing. ISBN 80-967048-7-7.

HARAUSOVÁ, H. (2013): *Komunikácia v organizácii*. Košice: UPJŠ v Košiciach. ISBN 978-80-8152-019-8.

HINDLE, T. (2002): *Jak si plánovat čas*. Bratislava: Slovart. ISBN 9788072094004.

KELEMEN, V. (1998): *Manažment podniku*. Bratislava: VŠE. ISBN 8022503630.

KHELEROVÁ, V. (1993): *Trénink obchodního jednání*. Praha: Grada. ISBN 8071690392.

KOZLER, J., MATĚJKA, J. (2001): *Ekonomika, manažment, marketing v kostce*. Praha: Fragment CZ. ISBN 80-7200-579-0.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (1992): *Marketing*. Bratislava: SPN. ISBN 9788008020428.

KOUBEK, J. (1997): *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 9788085943511.

KOŠTA, J. (1996): *Sociológia*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 9788022507691.

KŘIVOHLAVÝ, J. (1988): *Jak si navzájem lépe porozumíme*: Kapitoly z psychologie sociální komunikace. Praha: Svoboda.

LEPIEŠOVÁ, E. (1996): *Manažment v ošetrovateľstve*. Martin: Osveta. ISBN 9788021703520.

LOCKER, K. (1998): *Business and Administrative Communication*. McGraw-Hill. ISBN 0072964464.

NOVÝ, I. (1996): *Interkulturální management: Lidé, kultura a managemen*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8071692603.

PLAMÍNEK, J. (1996): *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos. ISBN 9788023804423.

RUSTOMJI, M. K., SAPRE, S. A. (1993): *Umění managementu*. Praha: Svoboda – Libertas. ISBN 9788020503350.

RYMEŠ, M., VYSEKALOVÁ, J. (1998): *Psychologie trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788071696322.

SEDLÁK, M. (2000): *Manažment*. Bratislava: Elita. ISBN 80-8044-015-8.

STÝBLO, J. (1992): *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-05-5.

THIEL, E. (1999): *Reč tela prezrádza viac ako tisíce slov*. Bratislava: IKAR – Media klub. ISBN 978808896314.

WINKLER, J. (1998): Typy komunikace a interakce správních úřadů s občany. In *Strategie rozvoje. Příručka pro zastupitele měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1939-5.

18 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Výukové cíle

Kapitola poskytuje komplexní pohled na proces řízení pracovního výkonu zaměstnanců jako na budoucnost orientovaný proces týkající se v první řadě rozvíjení lidí a systémů, v nichž pracují, a to v zájmu udržování trvale vysokého výkonu. Cílem kapitoly je objasnit proces řízení pracovního výkonu, jeho hlavní přínosy, charakterizovat klíčové činnosti procesu řízení pracovního výkonu a popsat jednotlivé kroky implementace tohoto procesu.

OBSAH KAPITOLY

V kapitole je objasněn rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců, jsou zde charakterizovány přínosy z efektivního řízení pracovního výkonu, objasněny role specialistů na řízení lidských zdrojů, liniových manažerů a zaměstnanců v procesu řízení pracovního výkonu, popsány jeho klíčové činnosti – plánování výkonu, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu v průběhu roku, poskytování zpětné vazby, hodnocení výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V závěru kapitoly jsou detailně charakterizovány jednotlivé kroky implementace procesu řízení pracovního výkonu včetně kritérií, na jejichž základě můžeme hodnotit úspěšnost tohoto procesu.

18.1 POJETÍ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Řízení pracovního výkonu je chápáno jako proces, jehož cílem je efektivní řízení jednotlivců a týmů za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace. Jeho principem je řízení zaměstnanců na základě provázání stanovených osobních či týmových cílů odvozených od cílů organizace, pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoje a eventuelně i rozvoje jejich kariér. Základní odlišností od tradičního hodnocení, které existovalo izolovaně, nebylo propojeno s potřebami organizace a zabývalo se především minulostí a tím, co se udělalo špatně, se řízení pracovního výkonu zaměřuje hlavně na budoucnost, na budoucí potřeby rozvoje zaměstnanců.

Jedná se o proces strategický (zajímá se o široké spektrum podnikových záležitostí a aktivit, zaměřuje se na dosahování dlouhodobých cílů, snaží se o efektivní fungování organizace), integrovaný (propojuje cíle organizace, týmů a jednotlivců, dílčí strategie, různé aspekty řízení lidských zdrojů, potřeby jednotlivců s potřebami organizace) a efektivní (zaměřený na zlepšování výkonnosti organizace, výkon týmů i jednotlivců, na rozvoj) (Armstrong, Murlis, 2007).

18.2 HISTORIE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Dnešní osvědčené postupy v procesu řízení pracovního výkonu jsou výsledkem neustálého pokračujícího úsilí, které směřuje k vyřešení dvou klíčových problémů, jež trápí měření výkonu již od svého vzniku:

- Jaká oblast výkonu by měla být měřena – dovednosti, schopnosti, chování či výsledky?
- Jak výkon spolehlivě, přesně a spravedlivě měřit?

Pro pochopení, kde jsme s řízením pracovního výkonu dnes, a proč se určité přístupy staly těmi osvědčenými, je důležité se seznámit s tím, jak se tento proces na základě pokusu a omylu vyvíjel v průběhu času.

Na začátku byly vymezeny standardy výkonu. Počátek formálního řízení pracovního výkonu lze přičíst principům „vědeckého řízení“ vyvinutého průmyslovými inženýry ve 20. – 40. letech minulého století. Tyto zásady zdůraznily význam definování standardů pro měření výkonu, což v dnešní době patří k osvědčeným praktikám.

Hodnocení bylo zaměřeno na schopnosti. Během první světové války bylo zavedeno hodnocení schopností důstojníků ozbrojených sil Spojených států a rozšířilo se do Velké Británie stejně tak, jako americké tovární systémy. Tyto snahy znamenaly první využití rozsáhlé stupnice k subjektivnímu hodnocení a začalo se s využíváním systémů řízení pracovního výkonu ve vládě a v průmyslu.

Byla vytvořena stupnice k měření relevantních vlastností. V roce 1922 byla zavedena grafická hodnotící stupnice. Typická stupnice pro hodnocení manažerů nebo mistrů obsahovala „zaškrtávací čtverečky“ pro hodnocení různých vlastností souvisejících s jejich pracovní náplní. Použití této stupnice bylo významným krokem vpřed. Nicméně, problémem těchto hodnotících škál bylo, že úrovně nebyly správně definovány. Například, stupnice byla

tvořena třemi úrovněmi „Převyšuje očekávání“, „Splňuje očekávání a „Nesplňuje očekávání“, ale bez přesné definice standardů, a proto se tyto stupnice používaly čím dál, tím méně.

Hodnocení zaměřeno na výsledky a chování. V 50. a 60. letech nastal rozvoj a expanze různých typů hodnotících škál, které však nehodnotily vlastnosti, protože bylo uznáno, že jejich hodnocení nemá smysl. V důsledku toho byla pozornost zaměřena na hodnotící kritéria, která přímo souvisí s výkonem a je možné je sledovat a pozorovat. Tato kritéria zahrnovala jak objektivní měření výsledků (např. počet vyrobených kusů), tak subjektivní měření (chování).

Centrem pozornosti se stalo řízení podle cílů. V roce 1954 byl poprvé Peterem Druckerem použit termín „řízení podle cílů“ (MBO) v jeho knize „*The Practice of Management*“. Drucker zdůrazňoval, že „efektivní řízení musí obrátit pozornost na vizi a úsilí všech manažerů směřujících ke společnému cíli“. To zabezpečí provázanost individuálních a organizačních cílů a rovněž umožní manažerům řídit svůj vlastní výkon. Popularita „řízení podle cílů“ rostla, a to zejména v 70. letech. Jenomže zkušenosti s touto metodou odhalily několik problémů, které spočívaly v časové náročnosti související se stanovením měřitelných objektivních cílů pro všechny zaměstnance, nepředvídatelné události, které vyžadovaly neustálé úpravy cílů v průběhu hodnotícího období a definování cílů, jež byly zcela pod kontrolou zaměstnance. Tyto problémy vedly mnoho organizací k tomu, aby upustily od této metody hodnocení.

Centrem pozornosti se stalo chování. Souběžně s tím, jak se objevovalo řízení podle cílů, uvažovalo se o tom, jak se při hodnocení výkonu vyhnout zavádějícímu používání rysů. Metoda kritických případů vytvořená Flanaganem změnila centrum pozornosti na pozorování chování. Na začátku šedesátých let byla vyvinuta metoda BARS *(Behaviorally Anchored Rating Scales),* tedy metoda klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování.

Jak probíhalo hodnocení pracovního výkonu v 70. letech. V průběhu 70. let 20. století byl pod vlivem hnutí za řízení podle cílů vytvořen přepracovaný přístup k hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení obvykle zachycovalo celkový výkon a výkon ve vztahu k cílům jednotlivců. Používalo se i hodnocení rysů osobnosti, ale později bylo nahrazeno určitými systémy hodnocení schopností chování. Tato podoba hodnocení byla na konci 80. let velmi doporučována, protože se uplatňovalo odměňování na základě výkonu založené na hodnocení výkonu. Systémy hodnocení často používaly hodnotící kritéria, jako množství práce, kvalita, znalost práce, spolehlivost, míra inovace, schopnost komunikace a určitou celkovou klasifikaci. Hodnocení se obvykle provádělo jednou ročně, po setkání svolaném manažerem, během něhož se prezentoval názor na výkon podřízeného a pak následovala

nějaká klasifikace. Problém byl v tom, že hodnocení pracovního výkonu bylo často vnímáno jako něco, co je záležitostí personálního oddělení. Linioví manažeři systém kritizovali jako bezvýznamný a zbytečný. Přinejhorším systém hodnocení ignorovali a přinejlepším věnovali jen formální a neupřímnou pozornost vyplňování formulářů, protože věděli, že kvůli odměňování na základě výkonu musejí nějakou klasifikaci udělat. Zaměstnancům bylo oznámeno, aby si dali pozor na hodnocení, a pak byli setkáním za účelem jejich hodnocení spíše demotivováni než motivováni. Nejhorším rysem systémů hodnocení výkonu bylo, že hodnocení se nepovažovalo za normální a nezbytný proces řízení. Bylo izolovanou, nezávažnou a nedůležitou záležitostí (Armstrong, 2011).

Vstup řízení pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu přišlo na scénu ke konci 80. let ve Spojených státech jako nový přístup k řízení a ovlivňování výkonu. Ve Velké Británii se první zmínka o řízení pracovního výkonu objevila v roce 1987 na Fóru pro odměňování. Kolem roku 1990 vstoupilo řízení pracovního výkonu ve Velké Británii i ve Spojených státech do slovníku řízení lidských zdrojů. Řízení pracovního výkonu sice nejprve obsahovalo mnohé z prvků dřívějších přístupů, jako např. hodnocení/klasifikaci, stanovování cílů a zkoumání jejich plnění, odměňování podle výkonu a sklon k posuzování vlastností, ale koncepčně se významně od předcházejících přístupů lišilo v tom, že: 1. je považováno za nepřetržitý proces a nikoliv za jednorázovou činnost, 2. nakládalo se s ním spíše jako s normální a nezbytnou funkcí řízení, než jako s nějakou procedurou z oblasti řízení lidských zdrojů, 3. řízení pracovního výkonu bylo spíše záležitostí liniových manažerů než personálního útvaru. Vývoj procesu řízení pracovního výkonu byl urychlen těmito faktory:

- vznikem a vývojem řízení lidských zdrojů jako strategického a integrovaného přístupu k řízení a rozvoji zaměstnanců,
- systematickým rozpoznáváním a rozvojem talentovaných lidí – talent management,
- segmentací zaměstnanců – rozpoznávání těch zaměstnanců, jejichž výkon je nadprůměrný či excelentní a podle toho s nimi zacházet,
- koncepcí celkové odměny – uznání toho, že systém odměňování nezahrnuje jen hmotnou odměnu (peněžní odměny a benefity), ale i odměnu nehmotnou v podobě pochvaly, uznání, větší odpovědnosti, příležitosti ke kariéře apod., které by mohly právě být poskytovány prostřednictvím procesu řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2011).

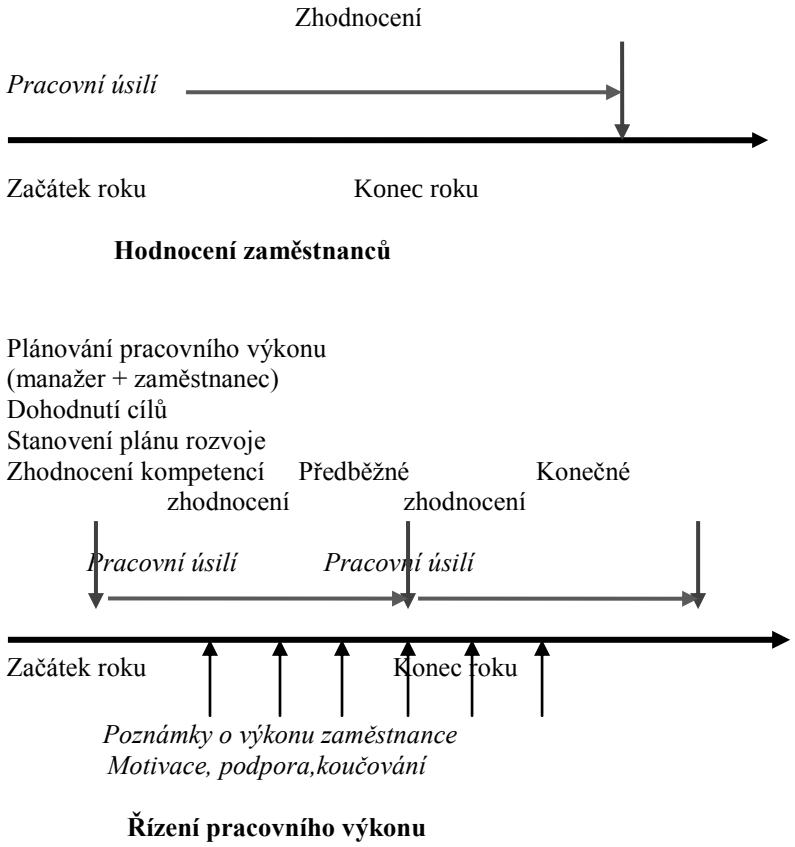
Vytvoření systémů řízení zaměřených na vysoký výkon, kompetence se staly centrem pozornosti. Na začátku 90. let se objevila vícezdrojová neboli třistašedesátistupňová zpětná

vazba, která nabídla hodnocení zdola, laterální hodnocení a hodnocení shora. Tato metoda se rychle stala velmi populární. Byly vytvořeny systémy řízení zaměřené na vysoký výkon, vysokou míru oddanosti či vysokou míru participace zaměstnanců, v nichž velkou roli hrál právě proces řízení pracovního výkonu a dosahování vyšších úrovní angažovanosti zaměstnanců. Po roce 1990 organizace stále více začínaly používat kompetenční modely jako základ pro řízení pracovního výkonu. V těchto letech se vedla velmi populární debata o tom, co to vlastně kompetence jsou, a jak je co nejefektivněji měřit. Pro někoho kompetence znamenaly znalosti a dovednosti, někdy byly vnímány jako výkonnostní faktory, někteří je zase přirovnávali k hodnotám a pro některé znamenaly kompetence osobnostní rysy, vlastnosti. Dnes se už poněkud ustálil význam kompetencí, které můžeme definovat jako znalosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti a další osobnostní charakteristiky, které slouží jako nástroj pro dosahování důležitých pracovních výsledků, jež přispívají k dosažení organizačních cílů.

Zaměření se na výsledky a kompetence. Nejnovějším trendem v řízení pracovního výkonu je zaměřit se na výsledky. V důsledku toho se organizace stále více soustřeďují právě jen na dosažení výsledků, ale ne na řízení efektivního chování. Nejvhodnějším a nejlépe osvědčeným přístupem je hodnotit nejen to, jakých výsledků zaměstnanci dosáhli, ale i to, jak těchto výsledků dosáhli – jinými slovy jejich kompetence.

18.3 ROZDÍL MEZI ŘÍZENÍM PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍM ZAMĚSTNANCŮ

Někteří lidé se domnívají, že proces řízení pracovního výkonu je totéž, co hodnocení zaměstnanců. Mezi těmito činnostmi ale existují významné rozdíly. Řízení pracovního výkonu je řada aktivit, jejichž cílem je zajistit, aby zaměstnanci podávali takový výkon, jaký je po nich požadován. Řízení pracovního výkonu je zaměřeno především na budoucnost, na budoucí potřebu rozvoje zaměstnanců. Mathis a Jackson (2008) definují hodnocení zaměstnanců jako proces zhodnocení a komunikace se zaměstnanci zaměřený na to, jak dobře odvádějí svou práci vzhledem k nastaveným standardům. Hodnocení zaměstnanců není tou nejdůležitější částí procesu řízení pracovního výkonu, ale je jeho nezbytnou součástí. Obrázek 18.1 poskytuje grafické znázornění rozdílů mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.



Obr. 18.1 Rozdíl mezi hodnocením zaměstnanců a řízením pracovního výkonu (www.peoplestreme.com)

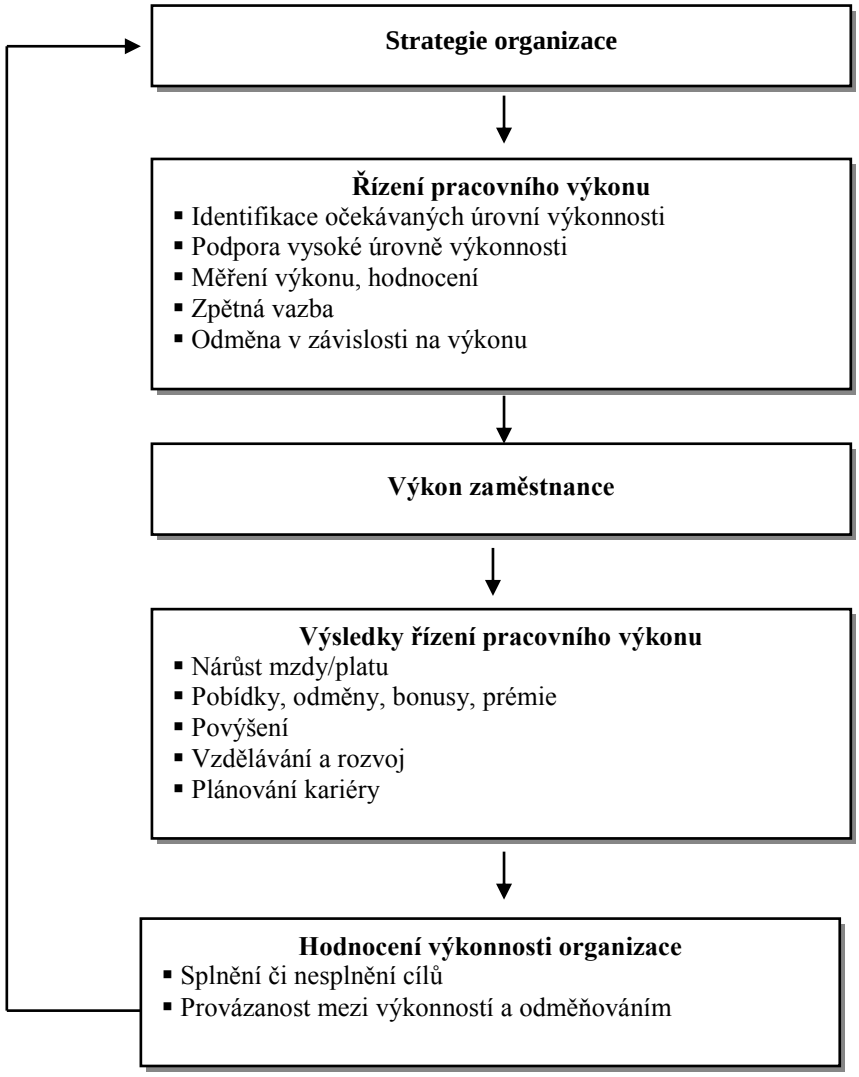
18.4 PROPOJENÍ PROCESU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU SE STRATEGIÍ A VÝSLEDKY ORGANIZACE

Proces řízení pracovního výkonu by měl vycházet z potřeb organizace a směřovat k dosažení jejich strategických cílů. Každý zaměstnanec nějakým způsobem přispívá ke splnění těchto vyšších cílů prostřednictvím své práce. Obrázek 18.2 ukazuje vzájemné propojení mezi strategií organizace, procesem řízení pracovního výkonu a celkovými výsledky organizace. Následující definice řízení pracovního výkonu rovněž podporují myšlenku znázorněnou v níže uvedeném obrázku a zdůrazňují důležitost integrování cílů organizace s cíli jednotlivců.

Řízení pracovního výkonu je strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace, který se zaměřuje na zlepšování pracovního výkonu a rozvoj zaměstnanců, jehož cílem je podporovat plnění podnikatelské strategie.

„Jádrem systémů řízení pracovního výkonu je jasné zaměření na to, jak každý pracovník může přispět k celkové úspěšnosti organizace.“

„Řízení pracovního výkonu je systematický přístup ke zlepšování podnikového a týmového výkonu za účelem dosahování podnikových cílů“ (Armstrong, 2011).



Obr. 18.2 Propojení řízení pracovního výkonu (Mathis, Jackson, 2008, s. 326)

18.5 PŘÍNOSY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Proces řízení pracovního výkonu je znám jako „Achillova pata“ řízení lidských zdrojů a jeho implementace v organizaci je považována za tu nejobtížnější. V šetřeních, která byla realizována za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců s nastavenými procesy v oblasti

řízení lidských zdrojů v organizacích, patřilo řízení pracovního výkonu k těm nejhůře hodnoceným.

Proč je řízení pracovního výkonu tak těžké? Existují skutečné důvody, proč mají manažeři i zaměstnanci problémy s řízením pracovního výkonu. Manažeři se vyhýbají některým činnostem v rámci řízení pracovního výkonu, zvláště pak poskytování zpětné vazby týkající se možností rozvoje zaměstnanců, protože nechtějí ohrozit jejich vztahy s jednotlivci, od kterých očekávají dobře odvedenou práci. A rovněž i někteří zaměstnanci se vyhýbají diskusi s manažery zaměřené na svůj kariérní rozvoj, poněvadž mají obavy o svou mzdu/plat a odměny či o nemožnost jejich povýšení. Kromě toho, mnoho zaměstnanců má pocit, že jejich manažeři nejsou natolik zkušení, aby mohli s nimi vést rozhovor týkající se zhodnocení výkonu a pomáhat jim rozvíjet jejich znalosti, dovednosti a schopnosti a tím zlepšovat jejich pracovní výkon. Výsledkem takovýchto přístupů jak ze strany manažerů, tak ze strany zaměstnanců, je špatně fungující proces řízení pracovního výkonu (Pulakos, 2009).

Dalším problémem je, že někteří manažeři i zaměstnanci neznají výhody efektivního procesu řízení pracovního výkonu. Pohlížejí na tento proces jako na složitou administrativní práci, která je pro ně časově náročná a zbytečná. To, co si mnozí manažeři neuvědomují je, že řízení pracovního výkonu je nejdůležitějším nástrojem pro rozvíjení a zlepšování výkonu jednotlivců, týmů a tím i celé organizace. Špatně nastavený proces řízení pracovního výkonu má závažné negativní dopady na manažery, zaměstnance i celou organizaci. Přínosy z dobře nastaveného a fungujícího procesu řízení pracovního výkonu a následky z neefektivního řízení pracovního výkonu jsou přehledně znázorněny v obrázcích 18.3 a 18.4.

Obr. 18.3 Přínosy z efektivního řízení pracovního výkonu (Pulakos, 2009, s. 5, upraveno)

Efektivní řízení pracovního výkonu tak přináší výhody i zaměstnancům, které spočívají v tom, že lépe chápou svou roli, své úkoly a cíle, svou odpovědnost a pravomoci. V rámci těchto mezí mohou jednat mnohem svobodněji a samostatněji, což pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost s prací i vztah k organizaci.

Obr. 18.4 Následky z neefektivního řízení pracovního výkonu (Pulakos, 2009, s. 5, upraveno)

18.6 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU V RÁMCI INTEGROVANÉHO PROCESU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

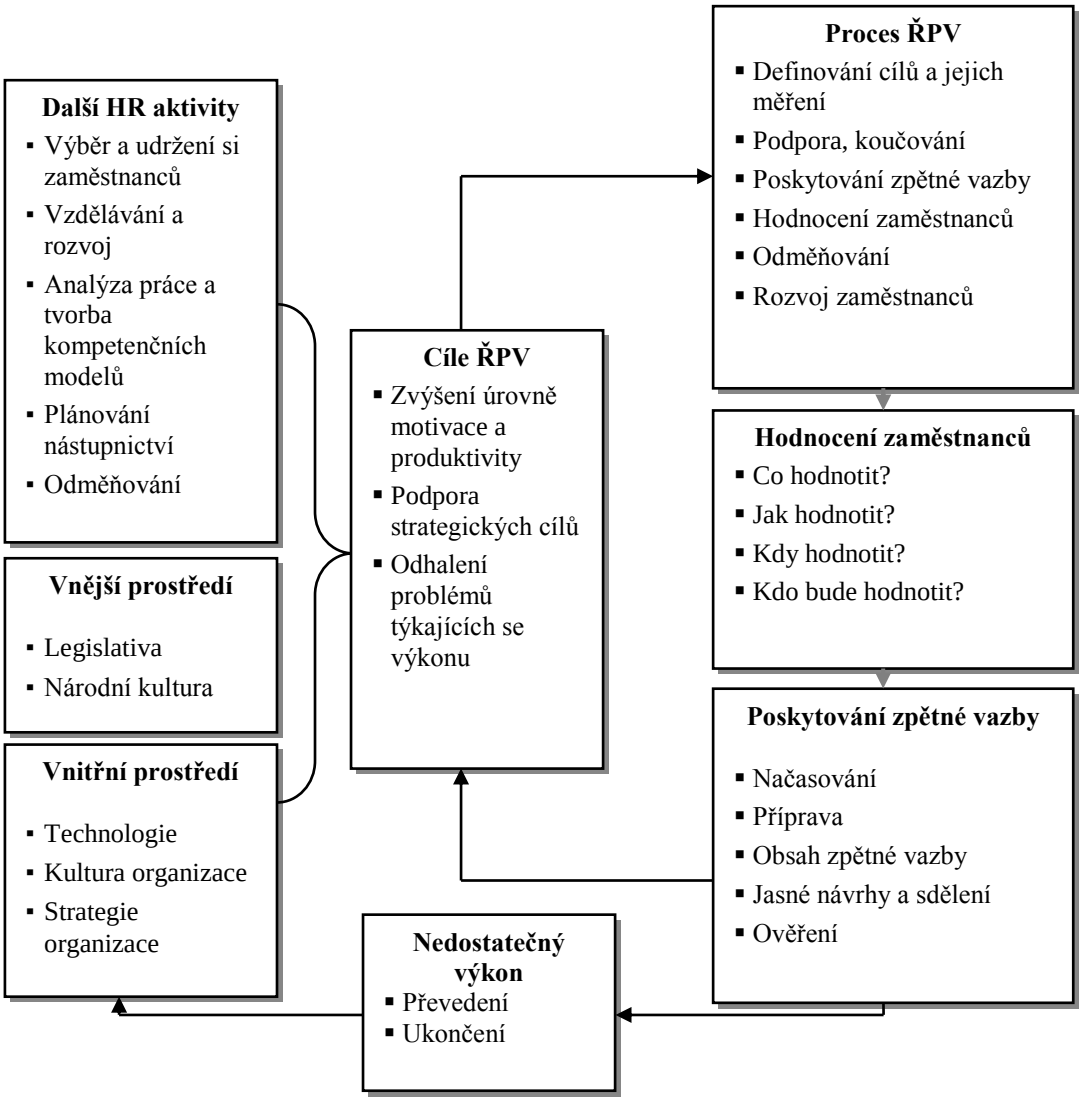
Aby byl proces řízení pracovního výkonu efektivní, měl by být v souladu s vnitřním i vnějším prostředím organizace a měl by být provázán s ostatními aktivitami v oblasti řízení lidských zdrojů. Jednotlivé prvky řízení pracovního výkonu a jejich vztah k ostatním aspektům procesu řízení lidských zdrojů znázorňuje obrázek 18.5.

Vnitřní prostředí

Pro efektivní proces řízení pracovního výkonu je důležité, aby byl v souladu s kulturou organizace, aby vycházel ze strategie organizace a byl podporován moderními technologiemi.

Kultura organizace představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou nepsaná pravidla chování (Armstrong, 2007). Na kultuře organizace a jejím řízení záleží, jak bude organizace fungovat z hlediska své „lidské stránky“, jak využije a rozvine potenciál svých zaměstnanců. To znamená, že uplatnění prostředků organizační kultury souvisí s tím, jakých

výkonů budou dosahovat její zaměstnanci, respektive podmiňuje kvalitu jejich výkonu a rozvoj jejich výkonnosti. Na ní záleží, zda se zaměří na prosté plnění svých pracovních povinností, nebo jestli je integrace hodnot a norem organizace dovede ke stabilně vysokému výkonu a k zaměřenosti na možnosti dalšího rozvoje konkurenceschopnosti a produktivity celé organizace (Tureckiová, 2004). Cílem některých organizací je vytvořit **kulturu vysokého výkonu**, což je kultura zaměřená na výsledky. V takovýchto kulturách jsou měření výkonu a poskytování zpětné vazby hlavními složkami integrovaného procesu řízení lidských zdrojů. V organizacích s kulturou vysokého výkonu je dána možnost kariérního růstu a získání odměn či navýšení mzdy/platu jen vysoce výkonným zaměstnancům.



Obr. 18.5 Řízení pracovního výkonu v rámci integrovaného procesu řízení lidských zdrojů (Jackson, Schuler, Werner, 2009, s. 317)

Společnost Lloyds TSB zformulovala následující definici toho, co si pod vysoce výkonnou organizací představují:

- Lidé vědí, co se od nich očekává – mají jasno, pokud jde o jejich cíle a odpovědnost.
- Mají potřebné kompetence pro plnění těchto cílů.
- Vysoký výkon je uznáván a přiměřeně odměňován.
- Lidé cítí, že jejich práce stojí za to a že existuje výrazný soulad mezi jejich prací a jejich schopnostmi.
- Manažeři fungují jako podporující a pomáhající lídři a koučové, zabezpečují pravidelnou zpětnou vazbu, hodnocení výkonu a rozvoj.
- Skupina talentovaných zaměstnanců zajišťuje, že pro klíčové pracovní role jsou soustavně k dispozici vysoce výkonní zaměstnanci.
- Existuje ovzduší důvěry a týmové práce zaměřené na poskytování vynikajících služeb zákazníkům (Armstrong, 2007).

Technologie. Neustálý vývoj moderní technologie poskytuje organizacím možnost sledovat, co a kde zaměstnanci dělají, stejně jako výsledky, kterých dosahují. Počítačové sledování výkonu nabízí zcela jiné možnosti posuzování a měření výstupů nebo chyb. Pomocí moderní technologie můžou i zaměstnanci získávat detailní informace o jejich chování a výkonu, kterých pak mohou využít ke svému zdokonalování. Bates a Holton na základě svého výzkumu zjistili, že to může mít i škodlivé účinky: „Počítačové sledování výkonu může přeměnit užitečný, na výkon méně orientovaný kontrolní styl na styl nátlakovější a orientovanější na produkci“ (Armstrong, 2011). Při „sledování“ zaměstnanců pomocí moderní technologie rostou jejich obavy o soukromí a o to, jak zaměstnavatel s takto získanými informacemi naloží.

Strategie organizace. Pro skutečně funkční a životaschopnou organizaci je klíčová určitá vize do budoucna a konkrétní cíle, kterých je potřeba pro naplnění této vize dosáhnout. Strategie organizace, která sestává z vize a posléze z cílů na všech úrovních, je naprosto nezbytná. Schopnost prosadit vizi a strategii v celé organizaci tak, aby fungovala jako jeden celek spojený pro určitý cíl, odlišuje schopné a výkonné organizace od neúspěšných (Wagnerová, 2008). Definování cílů zaměstnanců a jejich měření je důležitou součástí řízení pracovního výkonu. Jestliže cíle jednotlivců jsou přímo a jasně propojeny se strategickými cíli organizace, má to dvě výhody. První, zaměstnanci pochopí, kam organizace směřuje, jaká je její strategie, a jak oni sami přispívají k dosažení strategických cílů. Druhá, cíle zaměstnanců směřují jejich chování k aktivitám, které jsou v souladu se strategií organizace a podporují ji.

Vnější prostředí

Řízení pracovního výkonu musí fungovat flexibilně v duchu neustálých změn v požadavcích a očekáváních, jimiž je organizace vystavena. K obzvlášť důležitým aspektům externího prostředí, které mají vliv na proces řízení pracovního výkonu, patří legislativa a národní kultura.

Legislativní rámec. Právní normy a zákony chrání zaměstnance před diskriminací ze strany zaměstnavatele. Může se jednat o diskriminaci na základě věku, pohlaví, etnického původu, národnosti, sexuální orientace apod. Kritéria výkonu a jejich měření, které jsou podkladem pro hodnocení zaměstnanců, musí být spravedlivě nastavena, vztažena k jejich práci a nesmí být založena na diskriminačních faktorech.

Národní kultura. Pracovní chování lidí je podmíněno představami a hodnotami, které vycházejí z tradic národní kultury, a dále pochopitelně také kulturou organizace – jejím typem a nástroji řízení (vedení) a rozvoje lidí v organizacích. V tomto smyslu lze hovořit o kulturních paradigmatech, které ovlivňují chování a jednání lidí v různých národních kulturách nebo o dimenzích kultury, na jejichž základě lze posuzovat specifika chování lidí pocházejících z různých národních kultur. Pouze při systematickém posuzování vlivu národní a organizační kultury je možné používat takové nástroje řízení a rozvoje lidí, které povedou ke změnám pracovního chování a k rozvoji potenciálu zaměstnanců, jež se odrazí v jejich výkonu a tím také v konkurenceschopnosti organizace v mezinárodním měřítku (Tureckiová, 2004).

Propojení strategie řízení pracovního výkonu s ostatními strategiemi v oblasti řízení lidských zdrojů. Jak už bylo výše zmíněno, proces řízení pracovního výkonu by měl vycházet z potřeb organizace a směřovat k dosažení jejích strategických cílů. Jde vlastně o vytváření vzájemně propojených cílů od úrovně organizace, přes jednotlivé útvary až na úroveň týmu a zaměstnanců, jde o tzv. **vertikální integraci**. Řízení pracovního výkonu vyžaduje i **horizontální integraci**, což znamená propojení procesu řízení pracovního výkonu se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, s jejich hodnocením a následně pak s odměňováním zaměstnanců. Nesmíme však zapomenout, že se strategií řízení pracovního výkonu musejí být v souladu i strategie plánování lidských zdrojů, strategie získávání a výběru zaměstnanců a plány nástupnictví (Koubek, 2004).

18.7 PRINCIPY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Řízení pracovního výkonu je neustále probíhající a flexibilní proces, který znamená, že manažeři a jimi řízení lidé fungují jako partneři v určitém rámci, který vytyčuje a vysvětluje, jak mohou společně co nejlépe pracovat, aby dosáhli vytýčených cílů. Je založeno spíše na principu vedení na základě smlouvy a dohody či souhlasu než na vedení prostřednictvím příkazů. Tento přístup klade důraz na rozvoj a iniciaci vlastních pracovních plánů stejně jako na integraci zájmu společnosti se zájmy jedince. K nejdůležitějším principům, které souvisí s realizací procesu řízení pracovního výkonu, patří:

- Řízení pracovního výkonu by mělo být klíčovým procesem a hnací silou organizace. Mělo by být iniciováno a podporováno vrcholovým managementem tak, aby skutečně vedlo k neustálému růstu výkonnosti organizace.
- Neexistuje jedna univerzální podoba procesu řízení pracovního výkonu, která by vyhovovala všem organizacím, všem jednotlivým částem jedné organizace či všem zaměstnancům dané organizace. Vždy záleží na daných specifických podmínkách, které by měly být zohledněny při volbě konkrétní podoby procesu řízení pracovního výkonu, např. zaměření, velikost a struktura organizace, kultura organizace, styly vedení lidí, technologie a pracovní postupy, klima zaměstnaneckých vztahů.
- Za účelem zlepšení výkonu je potřeba uvažovat všechny jeho aspekty, tedy nejen výsledky, ale i způsoby, jakými bylo těchto výsledků dosaženo. Je důležité zjistit, jaké kompetence jsou potřebné pro zlepšení výkonu zaměstnance.
- Zvyšování úrovně výkonu je podmíněno existencí takového pracovního prostředí, které podněcuje a následně odměňuje ochotu zaměstnanců v rámci výkonu své práce „udělat něco navíc“.
- Řízení pracovního výkonu hraje důležitou roli v koncepci celkového odměňování, v němž jsou všechny složky odměny spojeny dohromady a zachází se s nimi jako s integrovaným a souvislým logickým celkem. Celková odměna je tvořena jak hmotnou odměnou, kde patří základní mzda/plat, zásluhová odměna ve formě bonusů, prémií, osobního ohodnocení apod., zaměstnanecké výhody, tak složkami nehmotné povahy. Nehmotné odměny jsou v rámci procesu řízení pracovního výkonu poskytovány prostřednictvím pochvaly, uznání, rozvoje dovedností a plánování kariéry, poskytování větší zodpovědnosti a prostřednictvím zvyšování angažovanosti a oddanosti práci. Řízení pracovního výkonu není nutně spojeno s hmotným odměňováním, i když se to často předpokládá. Nicméně ti, kteří mají zásluhové odměňování, musejí mít nějaké nástroje pro rozhodování o navyšování

mzdy/platu či přiznávání odměn, a tím je systém hodnocení zaměstnanců. Je velmi důležité, aby manažeři věděli, co konkrétně motivuje jednotlivé zaměstnance či týmy a toho pak odpovídajícím způsobem využili k podpoře růstu jejich výkonu.

- Řízení pracovního výkonu se musí týkat jak výkonu týmu, tak jednotlivců. Není možné se zaměřit pouze na jednu či druhou skupinu. Podstatné je pravidelné hodnocení zaměstnanců a poskytování průběžné zpětné vazby zaměřené zejména na jejich další vzdělávání a rozvoj. Podstatné je, aby se na tvorbě podoby procesu řízení pracovního výkonu podíleli jak linioví manažeři, tak zaměstnanci. Jedině tak může výsledný proces odpovídat skutečným pracovním postupům.
- Efektivní řízení pracovního výkonu je podmíněno existencí kultury a hodnot vysokého výkonu, dobrých vztahů na pracovišti, klimatu důvěry, otevřenosti, upřímnosti a objektivnosti, existencí atmosféry umožňující zaměstnancům projevit své názory a moci o nich otevřeně diskutovat (Horváthová, Čopíková, 2011).

18.8 ROLE SPECIALISTŮ NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, LINIOVÝCH MANAŽERŮ A ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI V PROCESU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Na tvorbě, implementaci, realizaci a hodnocení uplatňování efektivního procesu řízení pracovního výkonu by se měli podílet specialisté na řízení lidských zdrojů, linioví manažeři i samotní zaměstnanci organizace. Dosažení tohoto ideálu vyžaduje čas a odhodlání. Proces řízení pracovního výkonu je cenný tím, že poskytuje rámec a základ pro kontinuální spolupráci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným zaměřenou na zefektivnění výkonnosti. Bohužel řízení pracovního výkonu velmi často nesplňuje předpoklady k tomu, aby pomocí něj docházelo k neustálému zlepšování výkonu jednotlivců, týmů a tím i ke zlepšování výkonnosti organizace. Jedním z důvodů je právě nejasnost v tom, kdo je za řízení pracovního výkonu zodpovědný. Jsou to specialisté na řízení lidských zdrojů nebo linioví manažeři? Linioví manažeři, specialisté na řízení lidských zdrojů a zaměstnanci musí spolupracovat, aby bylo zajištěno, že měření výkonu či výkonnosti a poskytování zpětné vazby bylo účinné a spravedlivé pro všechny, kterých se to týká. Role a zodpovědnosti v procesu řízení pracovního výkonu jsou podrobně uvedeny v tabulce 18.1.

Tabulka 18.1 Role specialistů na řízení lidských zdrojů, liniových manažerů a zaměstnanců v organizaci v procesu řízení pracovního výkonu (Jackson, Schuler, Werner, 2009, s. 322, upraveno)

Linioví manažeři	Specialisté na řízení lidských zdrojů	Zaměstnanci
Ve spolupráci s HR specialisty a zaměstnanci nastavit vhodná hodnotící kritéria, specifické, náročné ale dosažitelné cíle.	Zodpovědnost za vytvoření, udržování a implementaci procesu řízení pracovního výkonu.	Spolupráce s liniovými manažery a personalisty při plánování pracovního výkonu a rozvoje.
Měřit výkon zaměstnanců a vést vhodným způsobem záznamy o výkonu a potřebnou dokumentaci.	Zajistit školení všech, kteří se podílejí na řízení pracovního výkonu.	Navrhování vlastních cílů a oblastí rozvoje.
Poskytování konstruktivní zpětné vazby zaměstnancům.	Spolupráce s liniovými manažery při využívání dat z provedené analýzy pracovních míst pro nastavení vhodných hodnotících kritérií, specifických, náročných ale dosažitelných cílů.	Můžou se podílet na hodnocení spolupracovníků nebo nadřízených.
Požadovat a akceptovat konstruktivní zpětnou vazbu o vlastním výkonu.	Podpora klimatu organizace založeného na vzájemné důvěře a úctě.	Provádí sebehodnocení.
Využívání získaných informací v rámci řízení pracovního výkonu při dalším rozhodování (např. v odměňování, vzdělávání apod.).	Poskytování konzultační, poradenské a metodické pomoci manažerům.	Požadují a akceptují konstruktivní zpětnou vazbu.
Podpora zaměstnanců při zlepšování výkonu a v oblasti jejich vzdělávání a rozvoje.	Poskytování pomoci zaměstnancům, pokud je požadována.	Učí se dávat konstruktivní zpětnou vazbu ostatním zaměstnancům.
Efektivní koučování zaměstnanců.	Zabezpečení administrativní stránky v procesu řízení pracovního výkonu. Shromažďování a archivace dokumentů.	Spolupracují při zavádění nových procesů a systémů v rámci řízení pracovního výkonu.
Uznání a ocenění podřízených v souvislosti s úspěšným splněním jejich cílů a úkolů.	Zodpovědnost za existenci vhodných systémů v oblasti řízení lidských zdrojů (odměňování, vzdělávání a rozvoj, hodnocení apod.).	Učí se rozpoznávat nedostatky ve svém vlastním výkonu i ve výkonu týmu.
Vedení hodnotících rozhovorů se zaměstnanci.	Zabezpečení ochrany informací proti zneužití a nežádoucímu úniku.	Připravují se na hodnotící rozhovory.
Rychlé, efektivní a spravedlivé vypořádání se s existencí neodpovídajícího výkonu zaměstnanců.	Provádí hodnocení efektivnosti procesu řízení pracovního výkonu.	
Kladení důrazu na týmovou spolupráci.		

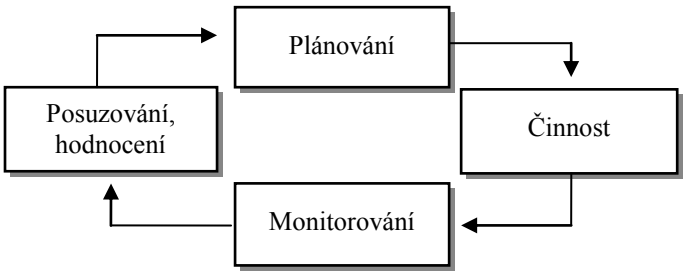
Linioví manažeři. Linioví manažeři hrají rozhodující roli v každé fázi cyklu řízení pracovního výkonu. Ve fázi plánování výkonu projednávají s členy svých týmů jejich role, cíle a plány zlepšování výkonu a plány osobního rozvoje. V průběhu roku řídí pracovní výkon tím, že soustavně monitorují výsledky v porovnání s plány a zajišťují, aby v případě nutnosti byly podniknuty okamžité nápravné kroky. Poskytují zpětnou vazbu, pomoc, podporu a v případě potřeby koučují.

Specialisté na řízení lidských zdrojů nesou zodpovědnost za to, že proces řízení pracovního výkonu je v souladu s vnitřním prostředím organizace a splňuje podmínky dané legislativou. Spolupracují s liniovými manažery, poskytují jim pomoc a podporu, pomáhají jim rozvíjet jejich kompetence a vedou je k jejich využívání. Specialisté na řízení lidských zdrojů jsou rovněž zodpovědní za to, že dobře navržené postupy v rámci řízení pracovního výkonu budou vhodně implementovány. Personalisté jsou zde spíše proto, aby pomáhali při řízení pracovního výkonu, než aby jej řídili.

Zaměstnanci. Hlavní odpovědností zaměstnanců je, aby vyžadovali otevřenou, upřímnou zpětnou vazbu a využívali ji ke zlepšení svého výkonu a svých kompetencí. Všichni zaměstnanci – i ti, kteří nejsou na vedoucích pozicích- často sdílejí odpovědnost za hodnocení ostatních zaměstnanců a poskytují jim zpětnou vazbu.

18.9 MODEL ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

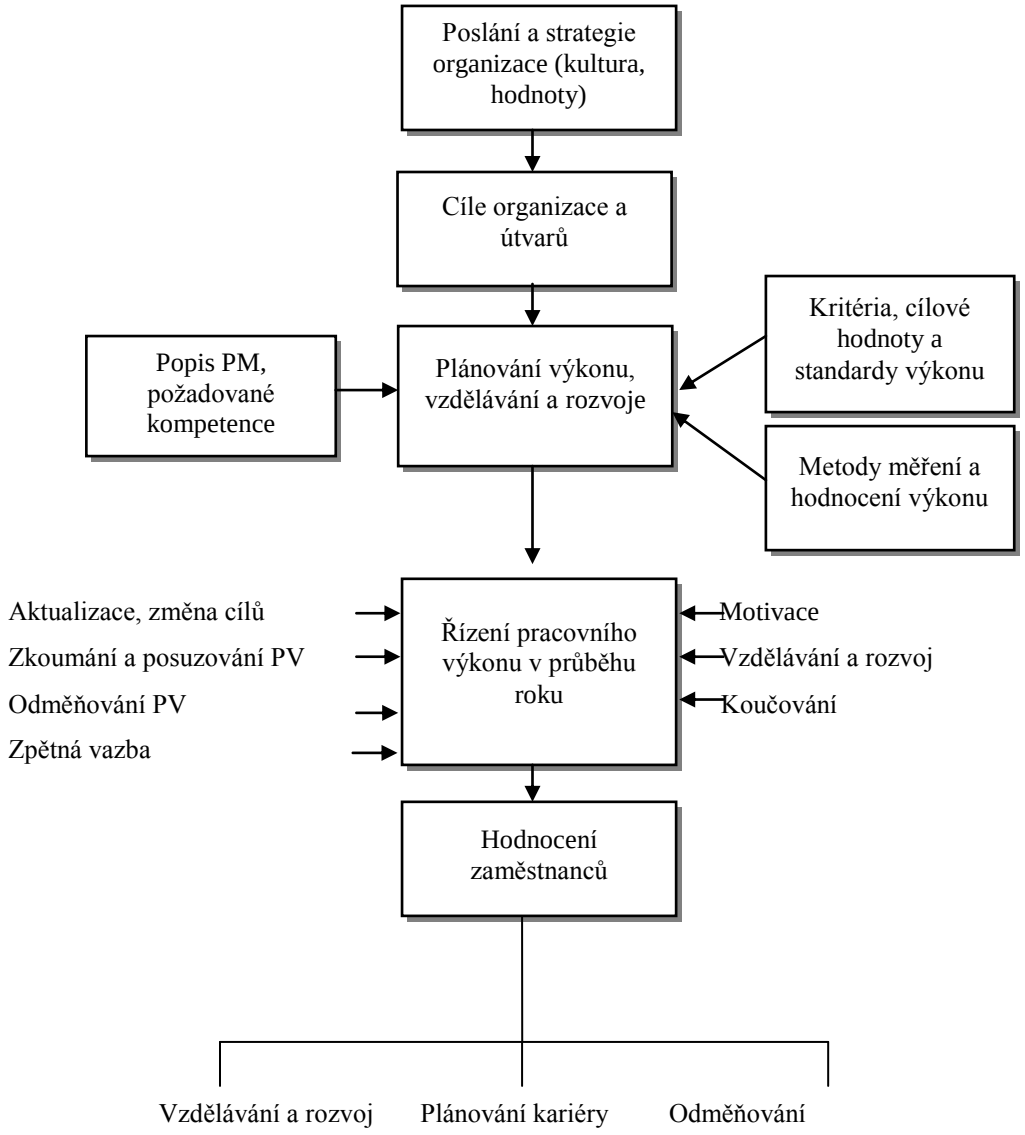
Řízení pracovního výkonu funguje jako nepřetržitý a sám sebe obnovující cyklus, jak ukazuje obrázek 18.6.



Obr. 18.6 Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2011, s. 78)

Klíčovými činnostmi řízení pracovního výkonu, jak je znázorněno v obrázku 18.7, jsou plánování výkonu, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu v průběhu roku,

poskytování zpětné vazby, hodnocení výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry. Tyto činnosti jsou popsány v dalším textu, a to v pořadí, jaké zaujímají v modelu řízení pracovního výkonu. V praxi však, i když jsou vzájemně propojeny, k nim v průběhu roku nedochází tak, že by na sebe jednoznačně navazovaly, ale velmi často se překrývají. Proces řízení pracovního výkonu je do značné míry zaměřen na interakci mezi zúčastněnými stranami, ale týkají se rovněž toho, co zaměstnanci dělají, pokud jde o monitorování a zlepšování jejich výkonu, dále se týkají měření a monitorování výkonu a dokumentování výsledků plánů a zkoumání a posuzování výkonu.



Obr. 18.7 Model řízení pracovního výkonu (Armstrong, Murlis, 2007, s. 259, upraveno)

Plánování výkonu, vzdělávání a rozvoje. Plánování budoucího výkonu jako součást postupu v procesu řízení pracovního výkonu zahrnuje projednání a uzavření dohody o očekávaném výkonu, vzdělávání a rozvoji zaměstnance. V dohodě dochází mezi jednotlivci, manažery a ve stále rostoucí míře i mezi týmy k vyjasnění výsledků, kterých má být v následujícím období dosaženo, jak se bude daný výkon měřit a jaké kompetence jsou pro dosažení požadovaných výstupů zapotřebí. Rozvojové cíle jednotlivých zaměstnanců by měly být navázány na jejich plány osobního rozvoje, které by si měl zaměstnanec vypracovávat sám a v případě potřeby mu jeho nadřízený poskytuje podporu a pomoc. V těchto plánech je stanoveno, jaké kroky by měl zaměstnanec realizovat v zájmu dosažení nejen požadovaného výkonu, ale hlavně jeho zlepšení.

Kritéria výkonu. Existují různé názory na to, co by mělo být v rámci řízení pracovního výkonu měřeno – zda kompetence, chování či výsledky nebo všechny tři oblasti? Měření výkonu vyžaduje zaměřit se na nejdůležitější aspekty práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Měření, která opomíjejí některé důležité pracovní úkoly či povinnosti jsou považována za nedostačující. Na druhé straně, začleněním některých irelevantních kritérií měření výkonu „kontaminujeme“. Ovšem zaměřenost jen na jedno či dvě kritéria výkonu může přinést komplikace. Aby bylo měření výkonu efektivní a co nejméně subjektivní, musí být zaměřeno na všechny tři oblasti, tzn. na **vstup, proces a výstup**. Samozřejmě, že podle povahy pracovní pozice bude kladen větší důraz na jednu či dvě oblasti měření. **Vstup** je charakterizován tím, co zaměstnanec do své práce vkládá, jaké má předpoklady. Mezi vstupy jsou velmi často zařazovány právě kompetence zaměstnanců. Do oblasti **procesu** patří kritéria, která se vztahují k pracovnímu i sociálnímu chování zaměstnanců a jejich přístupu k práci. K nejčastěji používaným kritériím procesu patří ochota přijímat úkoly, ochota ke spolupráci, hospodárnost, dodržování pravidel a další. Zjednodušeně můžeme říci, že se jedná o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o to, jak se zaměstnanec při práci chová. **Výstupy** nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné. Příkladem klasicky používaných kritérií výstupů jsou množství vyrobených výrobků, kvalita výrobků/služeb, úrazovost, zmetkovitost apod. (Hroník, 2007).

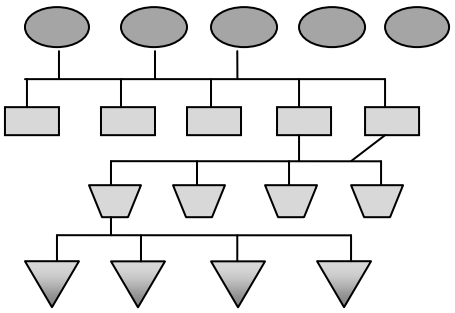
Důležitou složkou transparentního, efektivního a spravedlivého procesu řízení pracovního výkonu je vymezení **standardů**, které definují očekávané úrovně výkonu. Realistické, měřitelné a srozumitelné standardy výkonu mají výhodu jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Zatímco popis pracovního místa popisuje základní činnosti a úkoly, které musejí být udělány, standardy výkonu přesně stanoví, jak dobře musí být každá činnost nebo úkol vykonán, aby byla splněna definovaná očekávání.

Stanovování cílů. Stanovování cílů je nejdůležitější činností řízení pracovního výkonu v průběhu fáze plánování výkonu, vzdělávání a rozvoje. Stanovování cílů přináší výhody, ale také problémy.

Tabulka 18.2 Výhody a problémy stanovování cílů (Armstrong, 2011, s. 78)

Výhody	Potenciální problémy
Poskytuje vědomí účelnosti.	Nedostatek znalostí potřebných pro stanovování cílů.
Nabízí jednoznačnou základnu pro posuzování úspěšnosti.	Konflikty v cílech mezi členy skupiny či týmu.
Zvyšuje výkon.	Strach z podstupování rizika.
Je nástrojem řízení sebe sama.	Ignorování těch stránek výkonu, které se netýkají cílů.
Zvýšení objektivity při hodnocení zaměstnanců.	Pokles morálky, který nastává v důsledku toho, že po úspěšném splnění cílů může management stanovit vyšší, nemožné cíle.

Charakteristikou definující proces řízení pracovního výkonu, je význam připisovaný integraci individuálních cílů s cíli organizace. Jedná se o tzv. **kaskádování cílů**, což znamená jejich postupné rozpadávání se, nebo přesněji řečeno, vytvoření hierarchie cílů, kde cíle na každé organizační úrovni podporují cíle přímo týkající se další úrovně. V obrázku 18.8 je znázorněn příklad kaskádování cílů na čtyřech organizačních úrovních. Pokud se podíváme na symboly spojující jednotlivé úrovně, tak je zřejmé, že ne každý cíl se týká všech úrovní. Například pouze tři z pěti organizačních cílů je možné integrovat s divizí. Podobně pouze dva cíle ze správní divize je možné propojit s oddělením řízení lidských zdrojů. A nakonec, cíle specialisty na řízení lidských zdrojů podporují pouze jeden z cílů oddělení. Je velmi nepravděpodobné, že cíle jednotlivců budou propojeny se všemi cíli na každé organizační úrovni. Jak ukazuje obrázek, je mnohem obvyklejší, že individuální cíle zaměstnanců budou podporovat pouze několik cílů na vyšší organizační úrovni.



Obr. 18.8 Kaskádování cílů (Pulakos, 2009, s. 41)

Avšak kaskádování cílů by nemělo být považováno pouze za proces probíhající shora dolů, ale i opačným směrem. Přístup v tomto duchu zvyšuje „pocit vlastnictví“ cílů a rovněž představuje určitý kanál pro vzestupnou komunikaci o klíčových záležitostech ovlivňujících dosahování strategických cílů organizace.

Existuje několik pravidel, které by měly být brány v úvahu při stanovování efektivních cílů. První je, že náročné, ale dosažitelné cíle vedou k efektivnějšímu výkonu než méně náročné cíle. Druhé, aby zaměstnanci svých cílů dosáhli, musí je považovat za závazné a cítit, že jsou dosažitelné. Důležitá je rovněž participace na stanovování cílů. To znamená, že cíle by neměly být stanoveny jednostranně ze strany nadřízeného, ale na základě dohody mezi zaměstnancem a manažerem. Pak budou zaměstnanci takto nastavené cíle akceptovat a budou motivováni k jejich splnění či dokonce překročení. Manažeři by měli své zaměstnance seznámit s cíli organizace a s cíli oddělení, pokud tyto cíle existují. Poskytnout jim pomoc a podporu při stanovování cílů. Pomocné slovo „SMART“ pomáhá jak manažerům, tak zaměstnancům zapamatovat si klíčové charakteristiky efektivních cílů:

„S“ *Specific* = konkrétní/náročný, jasný, pochopitelný, podnětný

„M“ *Measurable* = měřitelný (kvantita, kvalita, čas, finanční ukazatele)

„A“ *Attainable (Achievable)* = dosažitelný

„R“ *Relevant* = relevantní, důležitý (přímé a jasné propojení s cíli organizace)

„T“ *Timely* = časově určený

Kompetence a kompetenční modely

Kompetenční modely jsou v praxi stále více používány, a to především v organizacích se zahraniční účastí. Jak už bylo dříve zmíněno, **kompetence** jsou definovány jako prokazatelné charakteristiky osoby zahrnující znalosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti a chování, které jsou důležitým nástrojem k dosažení očekávaných výsledků práce a přispívají k úspěchu organizace. **Kompetenční modely** představují soubor různě uspořádaných kompetencí.

Členění kompetencí. Dle Hroníka (2006) můžeme kompetence členit:

- Ze sociálně-psychologického hlediska na **kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení.**

- Podle kompetenční orientace organizace na **orientaci produktovou** (kompetence řešení problému), **orientace zákaznická** (kompetence interpersonální), **orientace provozní a systémová** (kompetence sebeřízení).

Kompetence můžeme rovněž rozdělit podle toho, jak mohou předpovídat výkon v určité pracovní pozici, a to na **prahové kompetence** (základní charakteristiky, které každý potřebuje pro danou pozici jako minimální, aby splnil přidělené úkoly) a na **odlišující kompetence** (rozlišují vynikající výkony od průměrných). Další pohled na dělení kompetencí je založen na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností z těchto tří kategorií: **manažerské kompetence** (dovednosti a schopnosti, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera, např. řešení konfliktů, strategické myšlení, koučování a další), **interpersonální kompetence** (nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními, např. empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti a další) a **technické kompetence** (dovednosti vztahující se ke konkrétní pracovní pozici, např. programování, sběr dat a jejich analýza, sestavování rozpočtu a další). Kompetence lze rozdělit i na základě toho, pro kterou skupinu zaměstnanců jsou určeny, a to na kompetence **klíčové** (pro všechny zaměstnance), **týmové** (pro skupiny, které jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené), **funkční** (personalistika, finance, marketing atd.), **vůdcovské a manažerské** (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Měření úrovně kompetencí. Jsou-li kompetence pro pracovní pozici definovány, je potřebné „změřit“, do jaké míry je u zaměstnance daná kompetence rozvinuta. Měření zjistí velikost rozdílu mezi skutečným stavem a žádoucím stavem. Panují různé názory na měření úrovně kompetencí, na to, zda kompetence vůbec lze změřit. Měření kompetencí není totiž jednoduchou záležitostí. Existuje více metod měření, které se liší v přesnosti posouzení, náročností použití a větší či menší vhodnosti pro různé typy kompetencí. Těžiště měření spočívá v pozorování chování manažerů (zaměstnanců) v různých situacích, jako například během cvičení nebo při použití podnětů. Velkou skupinu metod pro posouzení kompetencí představují tzv. **analogové metody.** Pro posouzení jsou využívány situace, které se v práci manažera (zaměstnance) vyskytují přímo, nebo situace velmi podobného charakteru. Mezi analogové metody patří skupinová cvičení, hraní rolí, došlá pošta, případové studie a prezentace. Tyto metody zkoumají chování tady a teď, v podobě, jak je to vyprovokováno podnětnou situací. Druhou skupinou metod jsou tzv. **analytické metody**, jako jsou testy

schopností, motivační testy a dotazníky všech zájmů. K dalším metodám posuzování úrovně kompetencí patří tzv. ***Competency Based Interview*** **(CBI-**nástroj, který přivádí hodnoceného manažera k identifikování a analyzování minulých událostí a v odpovědích hledá hodnotitel důkazy o přítomnosti kompetencí) **a 360° zpětná vazba** (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Řízení pracovního výkonu v průběhu roku. Jedním z nejdůležitějších rysů řízení pracovního výkonu je to, že je to nepřetržitý proces vyjadřující normální správné manažerské postupy udávání směru, sledování a měření výkonu a podnikání tomu odpovídajících kroků. Měl by být považován za přirozený postup, který uplatňují všichni dobří manažeři. Úspěch efektivního řízení pracovního výkonu závisí na existenci kvalitního koučování ze strany vedoucích zaměstnanců. To podmiňuje poskytování efektivní zpětné vazby a v souvislosti s plněním vzdělávacích a rozvojových plánů jednotlivých zaměstnanců jejich úspěšný rozvoj. Tato fáze procesu zahrnuje neustálé neformální přezkoumávání a posuzování výkonu zaměstnanců, neustálou komunikaci o výkonu, aktualizaci cílů a řešení vzniklých problémů týkajících se výkonu. Neformální zkoumání a posuzování výkonu jsou procesy, jejichž pomocí je řízen výkon v průběhu roku. Zaměstnanec a manažer přitom zkoumají a posuzují výkon tak, jak probíhá nebo právě proběhl, porovnávají, co se stalo, s tím, co se mělo stát.

Zpětná vazba. Zpětná vazba je poskytování informací lidem o tom, jak si vedli, pokud jde o výsledky jejich práce, události, kritické případy a žádoucí chování. Zpětná vazba pomáhá zaměstnancům upravovat své chování, aby mohli snáze dosahovat svých vytýčených cílů. Způsob provedení zpětné vazby může významně ovlivnit úroveň mezilidských vztahů, výkon jednotlivců, týmů i celé organizace. Proto je velmi důležité, abychom při poskytování i při přijímání zpětné vazby dodržovali určitá pravidla a využívali osvědčených technik. Obecně by měly být při poskytování zpětné vazby dodržovány následující principy:

Otevřenost – měli bychom otevřeně a upřímně sdělovat, co si myslíme, vidíme nebo cítíme a co potřebujeme. Obě strany by měly hovořit konkrétně a neuchylovat se k nějakým úskokům či zastírání skutečných záměrů.

Respekt – při poskytování zpětné vazby bychom měli vzájemně respektovat důstojnost, myšlenky, pocity či názory druhé strany. Zpětná vazba má zvyšovat vzájemné porozumění a úctu.

Spoluodpovědnost – obě strany by měly pociťovat odpovědnost za otevřenou obousměrnou komunikaci umožňující dosahovat uspokojivých výsledků.

Cílevědomost – poskytujeme-li zpětnou vazbu, musíme mít v prvé řadě jasno v tom, čeho jí chceme dosáhnout. Tomu pak musíme přizpůsobit naše vlastní jednání a vyjadřování.

Přiměřenost – při snaze o otevřené vyjadřování a současně úsilí respektovat pocity druhé strany musíme nalézt přiměřenou úroveň (Šuleř, 2009).

Zpětná vazba pomáhá lidem pochopit a uvědomit si, jak pracovali a jak efektivní bylo jejich chování. **Cílem zpětné vazby** je zvyšovat toto uvědomění tak, aby bylo možné podniknout vhodné následné kroky. Snažit se zlepšit výkon bez poskytování zpětné vazby může být velmi frustrující. Několik stovek studií zkoumalo vliv zpětné vazby na výkon a bylo zjištěno, že lidé, kteří dostávají zpětnou vazbu, obecně podávají lepší výkony než lidé, kterým zpětná vazba poskytována není. Ne každá zpětná vazba má však za následek zlepšení. Zpětná vazba může být pozitivní, a to v případech, kdy se lidem říká, že si vedli dobře, negativní, když se lidem říká, že si vedli špatně a konstruktivní, když jim poskytujeme radu v tom, jak by se mohli zlepšit. Výzkum zpětné vazby v rámci hodnocení výkonu naznačuje, že když lidé dostanou negativní zpětnou vazbu, bývají spíše odrazeni než motivováni ke zlepšení (Armstrong, 2011).

Koučování. Koučování je individuální způsob pomáhání zaměstnanci při zlepšování jeho výkonu a rozvíjení dovedností a schopností. Kouč umožňuje koučovanému pomocí otázek, inspirujících příkladů a řízených diskusí, uvědomit si své rezervy, vede ho k rozpoznání možných řešení, okolností a postupu potřebných změn a napomáhá tak zlepšování jeho výkonu a osobnímu rozvoji. Mezi klíčové nástroje efektivního koučování patří naslouchání, kladení otázek, dávání návrhů, testování porozumění, sumarizování, inspirování a využívání mlčení (Šuleř, 2009).

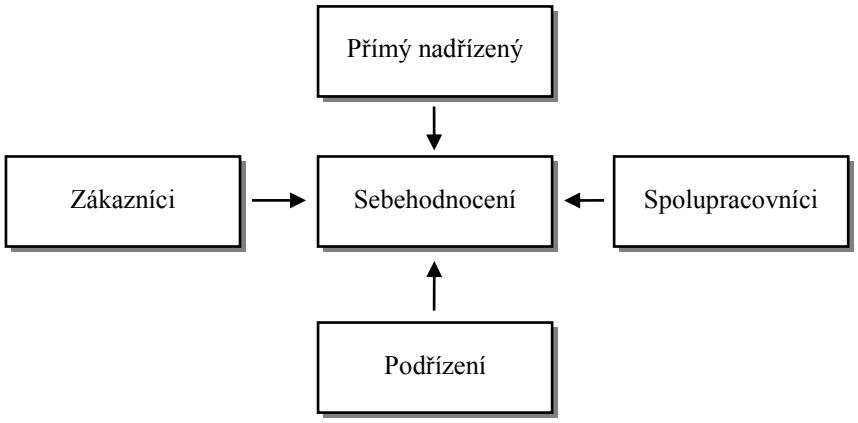
Hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců je integrální součástí procesu řízení pracovního výkonu a patří k základním úkolům manažerů. Výsledky z hodnocení zaměstnanců jsou zaznamenávány, uchovávány, a využívány k různým účelům. Hodnocení je nástrojem vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců, podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci i zdrojem jejich povzbuzení a inspirace. Slouží ke shrnutí výkonu zaměstnance za minulé období, ke zlepšení výkonu v budoucnosti, k plánování dalšího rozvoje zaměstnance, poskytuje zaměstnanci příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným a pomáhá činit rozhodnutí v oblasti odměňování. Pravidelné formální hodnocení se v praxi provádí nejčastěji jednou nebo dvakrát ročně. Výsledky hodnocení jsou základem pro řízení kariéry i

rozhodování o pohybu zaměstnanců v organizaci (interní mobilita a povyšování). Systém hodnocení přispívá ke zvýšení stabilizace zaměstnanců v organizaci a zlepšení podnikového klimatu. Je i jedním z nástrojů tvorby kultury organizace.

Hodnocení mohou provádět všichni ti, kteří mohou posoudit práci hodnoceného nebo jsou v rámci práce se zaměstnancem v kontaktu. Nabízejí se zde tyto možné kombinace:

- Přímí nadřízení hodnotí své podřízené.
- Zaměstnanci hodnotí své přímé nadřízené.
- Členové týmu či skupiny se hodnotí navzájem.
- Zaměstnanci hodnotí sami sebe (sebehodnocení).
- Zaměstnanci jsou hodnoceni hodnotiteli z vnějšího okolí, nejčastěji externími zákazníky.

360° zpětná vazba neboli vícezdrojové hodnocení spočívá v tom, že hodnocený je hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií. 360° zpětnou vazbu můžeme definovat jako „systematické shromažďování údajů o výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řad zdrojů, hodnotících tento výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby“ (Armstrong, 2007, s. 433). Zpětná vazba má zpravidla podobu nějaké klasifikace týkající se různých stránek výkonu. Pohled na výkon hodnoceného zaměstnance lze, jak je znázorněno na obrázku 18.9, získat od samotného zaměstnance, od přímého nadřízeného, kolegů, od podřízených a od zákazníků. Zpětnou vazbu lze rozšířit i zapojením dalších hodnotitelů, např. nezávislého externího experta (psychologa, či odborníka na danou práci) nebo o stupeň vyššího nadřízeného.



Obr. 18.9 Model 360° zpětné vazby

Metody hodnocení zaměstnanců

K hodnocení zaměstnanců lze použít více metod. Některé z nich jsou vhodnější k hodnocení výsledků práce, jiné se více zaměřují na chování nebo kompetence a potenciál zaměstnanců. Metody hodnocení si můžeme rozdělit na dvě velké skupiny, a to na srovnávací a nesrovnávací.

Srovnávací metody. Tyto metody jsou založeny na srovnávání zaměstnanců mezi sebou dle jednotlivých hodnotících kritérií. Srovnávání je možné v malých skupinách zaměstnanců, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou práci. Ke srovnávacím metodám hodnocení zaměstnanců patří: metoda stanovení pořadí *(Ranking Method)*, metoda přidělení bodů *(Points Method)*, metoda párového srovnávání *(Paired-Comparison Method)* a nucené distribuce *(Forced Distribution Method).* **Metoda pořadí** je založena na principu seřazení hodnocených zaměstnanců dle předem vybraného kritéria od nejlepšího zaměstnance po nejhoršího a nachází uplatnění u jednokriteriálního hodnocení (např. podle tržeb). **Metoda přidělení bodů** se využívá při posuzování podle více kritérií, kdy nestačí v těchto kritériích určit pořadí. Na body lze převést výsledky v různých oblastech, které jsou vyjádřeny různými hodnotami a vyjádřit tak profil kvalit u hodnoceného (Hroník, 2006). Při hodnocení pomocí **metody párového srovnávání** srovnáváme každého s každým a bod je připsán tomu lepšímu. Součtem bodů ve všech srovnáních získáme pořadí hodnocených zaměstnanců nebo je můžeme zařazovat do skupin podle počtu získaných bodů. **Metoda nucené distribuce** spočívá v tom, že hodnotitel je nucen umístit určité procento zaměstnanců do výkonnostních skupin (např. A-nedostatečná úroveň 10%, B-nízká úroveň 20%, C-postačující minimální úroveň s dílčími výhradami 40%, D-optimální úroveň 20%, E-excelentní úroveň 10%) na základě Gausovy křivky. Cílem této metody je překonat tendenci ke klasifikování středními hodnotami u manažerů, kteří neradi používají velmi nízké nebo dokonce i velmi vysoké klasifikace. Organizace je mohou použít k tomu, aby byli vidět ti nejvýkonnější zaměstnanci a mohli být zařazeni do programu řízení talentů, ale rovněž k tomu, aby bylo možné rozpoznat zaměstnance s nevyhovující úrovní výkonu a učinit potřebné kroky vedoucí k jejich zlepšení nebo tyto zaměstnance propustit.

Nesrovnávací metody. K nejčastěji používaným metodám hodnocení zaměstnanců patří: metoda řízení podle cílů (*Management by Objectives – BSC*), hodnotící stupnice *(Rating Scales),* metoda BARS (*Behaviourally Anchored Rating Scales), metoda BOS (Behavioural Observation Scales),* metoda klíčových (kritických) událostí *(Critical Incidents Method), Assessment Centre (AC) a Mystery Shopping.* **Metoda MBO** je založena na hodnocení cílů. Cíle by měly být výkonové, které se týkají samotného působení na dané pracovní pozici a

rozvojové, které podporují efektivnější dosahování výkonových cílů. Nezbytné je dodržení základních požadavků na správné definování cílů (SMART). Tato metoda je v praxi používaná hlavně pro zaměstnance v řídících a odborných funkcích (tzn., že je použitelná jak pro manažery, tak i pro technicko-hospodářské zaměstnance). **Hodnotící (klasifikační) stupnice** patří k nejhojněji využívaným metodám hodnocení. Klasifikace mohou mít slovní, numerickou či grafickou podobu. V praxi je velmi často používána numerická škála v kombinaci se slovním upřesněním (4 - vynikající výkon, 3 - velmi dobrý výkon, 2 - zlepšující se výkon, 1 - podprůměrný výkon, 0 - nedostatečný výkon). Při tvorbě hodnotících stupnic zvažujeme, zda použijeme lichý nebo sudý počet stupňů. Nejčastější a nejoblíbenější je pětistupňová stupnice, která nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci, a kterou jsou schopni zvládnout lidé s různou zkušeností. Můžeme použít klasickou školní stupnici se známkováním od 1 do 5 nebo, jak je uvedeno na příkladu výše, někteří hodnotitelé používají pětidílné stupnice, které se snaží vzdálit podobnosti se školním známkováním a volí stupnici od 0 do 4. Problémem klasické pětidílné stupnice je sklon lidí hodnotit hodnotami ze středu stupnice, tzv. chyba centrální tendence. Sudý počet stupňů postrádá střední hodnotu a nutí hodnotitele přiklonit se jednoznačně k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení. **Metoda BARS** se zaměřuje na hodnocení chování zaměstnance požadované k úspěšnému vykonávání práce. Vychází se z toho, že žádoucí chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Je založena na vytváření hodnotících stupnic pro jednotlivé aspekty pracovního jednání a na definici žádaného pracovního jednání na daném pracovním místě jako předpokladu efektivního výkonu pracovní činnosti. Princip spočívá v tom, že pracovní jednání je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od „excelentní“ až po „ nevyhovující“. Výhodou této metody je, že pro každý stupeň hodnocení je zpracován slovní popis znaků pracovního chování odpovídající tomuto stupni. Další výhodou je to, že na přípravě hodnotících stupnic se podílejí jak vedoucí zaměstnanci ve spolupráci s personalisty, tak i samotní držitele pracovních míst, což zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude pro zaměstnance přijatelné. Metoda rovněž zajišťuje dostatečnou zpětnou vazbu na výkon zaměstnance. Nevýhodou této metody je její časová náročnost na přípravu. **Behaviorálně observační škály (BOS)** požadují po hodnotiteli, aby bodově zhodnotil, jak často se zaměstnanci chovají určitým způsobem, zda vždy nebo jen někdy či nikdy. Body z každé pracovní dimenze jsou zprůměrovány tak, aby poskytly celkové zhodnocení výkonnosti zaměstnanců. **Metoda klíčových událostí** je v praxi využívána spíše jako doplňková metoda. Je založena na pozorování a zaznamenávání klíčových událostí, které se zaměstnanci staly při plnění pracovních úkolů v daném období. Jedná se hlavně o vysoce efektivní nebo výrazně

neefektivní výkony či chování zaměstnance. Výsledkem hodnocení je výčet všech pozitivních a negativních klíčových případů. **Metoda *Assessment Centre*** využívá různé skupiny metod, jako jsou řešení případových studií, psychologické testy, řešení modelových situací, hraní rolí, strukturované rozhovory, prezentace a další. AC obvykle trvají jeden den. Cvičení jsou řešena individuálně nebo skupinovou formou. Hodnocení provádí několik speciálně proškolených interních (personalisté, přímý nadřízený, manažeři z vyšších úrovní řízení) i externích hodnotitelů (psycholog, specialista pro danou odbornou oblast či zástupce organizace, která se může na tvorbě AC podílet). Při hodnocení metodou ***Mystery Shopping*** zůstávají hodnotitelé po celou dobu v anonymitě, jsou k nerozeznání od ostatních zákazníků. Vzhledem k principu „tajnosti" pozorování je realizována externími specialisty. Tato metoda se nejčastěji využívá tam, kde zaměstnanci přichází do přímého kontaktu se zákazníky (supermarkety, hypermarkety, pojišťovny, banky apod.)

V praxi se při hodnocení zaměstnanců většinou nepoužívá jen jedna metoda, ale **soubor několika metod.** Metody bychom měli „namixovat" tak, aby hodnocení poskytlo podklady pro odměňování, rozvoj a jednoznačně formulovalo cíle a úkoly.

Hodnotící rozhovor. Hodnotící rozhovor je jedním z nejnáročnějších úkolů manažerů. Pravidelná formální setkání nabízejí příležitost otevřeně hovořit o výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a identifikovat potřeby v oblasti rozvoje a kariéry. Důležitou součástí hodnotících rozhovorů je rovněž dohoda o možné pomoci a podpoře ze strany manažera.

Chyby při hodnocení zaměstnanců a vedení hodnotících rozhovorů. Bohužel ani ten sebelepší, dobře zavedený systém hodnocení nám nepomůže odstranit všechna úskalí hodnocení. Jakmile do procesu hodnocení vstoupí lidský faktor (osobnost hodnoceného a hodnotitele), je hodnocení objektivní reality poznamenáno naším subjektivním přístupem k realitě (Pilařová, 2008). Nicméně chyby můžeme minimalizovat tím, že pečlivě zvolíme a implementujeme systém hodnocení zaměstnanců v organizaci. Stejně důležité je i proškolení hodnotitelů k tomu, aby byli schopni rozpoznat časté chyby a vyhnout se jim. Nejčastěji vyskytující se chyby při hodnocení zaměstnanců jsou znázorněny v obrázku 18.10.

Chyba schovívavosti	Tendence hodnotit lidi příliš shovívavě. Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni vyšším stupněm, než by měli být.
Chyba přísnosti	Tendence hodnotit lidi příliš přísně. Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni nižším stupněm, než by měli být.
Centrální tendence	Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni jako průměrní.
Efekt nedávnosti	Hodnotitel posuzuje výkonnost zaměstnance pod vlivem nedávných výsledků a nebere v úvahu výsledky za celé hodnotící období.
Předsudky	Zaujatost vůči určitým skupinám lidí mohou ovlivňovat hodnocení.
Chyba kontrastu	Hodnotitel srovnává zaměstnance s jinými zaměstnanci, spíše než se standardy výkonnosti.
Sebeprojekce	Hodnotitelé lépe hodnotí ty zaměstnance, kteří mají podobné postoje, zájmy či hodnoty jako oni sami.
Halo a *horn* efekt	Hodnotitel je ovlivněn dobrým výsledkem v jedné oblasti hodnocení a pak jsou i ostatní oblasti (kritéria) hodnocena pozitivně. Tím dochází ke zkreslení výsledků hodnocení.

Obr. 18.10 Nejčastější chyby při hodnocení zaměstnanců
(Mathis, Jackson, 2008, s. 350, upraveno)

Závěry z hodnocení. Systém hodnocení výkonu i kompetencí je nutné propojit s ostatními personálními činnostmi. Vzájemnou provázaností jednak umocňujeme účinek jednotlivých personálních nástrojů a zároveň tak posilujeme motivaci k jejich využívání.

Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců. Tyto personální činnosti jsou spojeny s hodnocením požadovaných kompetencí uchazečů o danou pracovní pozici a následně také s hodnocením zaměstnance v adaptační době. Má-li organizace zaveden systém hodnocení zaměstnanců na základě jejich výkonu a kompetencí, je vhodné jeho principy uplatnit při hodnocení uchazečů při výběrovém řízení a v rámci hodnocení během zkušební (adaptační) doby nebo při přeložení zaměstnance na jinou pozici. Dobře provedený výběr nových zaměstnanců a propracovaný proces adaptace zvyšuje pravděpodobnost úspěchu zaměstnance na nové pracovní pozici a podávání žádoucích výkonů (Pilařová, 2008).

Rozvoj zaměstnanců. Úkolem pravidelného hodnocení je odstranit překážky ve výkonnosti zaměstnance a pomoci jeho rozvoji. Na základě hodnocení lze formulovat **rozvojové cíle**, které jsou rozpracovány do úkolů. Obvyklý počet rozvojových cílů je 1-3, zřídka přesahuje tuto hranici, protože by mohlo jít o rozmělnění cílů, které by mělo za následek menší úroveň změny. Rozvojové cíle se mohou týkat odbornosti, funkční oblasti (rozvoj prodejních dovedností) a osobní oblasti (rozvoj kreativního myšlení). Vycházejí z požadavků zvýšení výkonu, ale i přípravy na očekávané změny v povaze či náročnosti pracovní pozice. Nejsou zde uváděna školení, která jsou daná zákonem (povinná školení). Výstupem z hodnotícího rozhovoru je **dohoda o rozvoji**, která je posléze rozpracována do plánu rozvoje zaměstnance (Hroník, 2006).

Odměňování zaměstnanců. Se zavedením systému hodnocení zaměstnanců je v organizaci očekáváno zvýšení **transparentnosti a objektivizace** odměňování zaměstnanců. Systém hodnocení by měl být schopen rozlišit výkonné zaměstnance od nevýkonných a mezi zaměstnanci s různou úrovní požadovaných kompetencí, což by se mělo následně projevit v jejich odměňování. Hodnocení výkonu je obvykle prováděno v kratších časových intervalech (měsíčně, kvartálně) a mělo by mít vliv na variabilní složku mzdy/platu (bonusy, prémie, odměny apod.). Hodnocení kompetencí je prováděno v delších časových intervalech (obvykle jednou ročně) a mělo by mít vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a na pevnou složku mzdy/platu.

Organizace s vysokou odborností v klíčových HR postupech dosahují až 3,5krát vyššího růstu příjmů a až 2,1krát vyšších ziskových marží než ty, jejichž HR postupy jsou méně pokročilé. Ukázal to výzkum společnosti Boston Consulting Group a Světové federace asociací personálního řízení (World Federation of People Management Associations – WFPMA). Do studie s názvem From Capability to Profitability: Realizing the Value of People Management se zapojilo více než 4200 manažerů z více než stovky zemí. Studie porovnávala ekonomickou výkonnost organizací s ohledem na 22 klíčových oblastí řízení lidských zdrojů. Korelace mezi ekonomickou výkonností a sledovanými HR oblastmi byla nejsilnější v šesti z nich: nábor, onboarding nových a retence stávajících zaměstnanců, talent management, budování zaměstnavatelské značky, ***řízení výkonnosti a odměňování****, rozvoj leadershipu. V oblasti rozvoje leadershipu spoléhají nejvýkonnější organizace na modely, které jasně vymezují očekávané přínosy a chování lídrů. Jednou z hlavních součástí požadavků na práci lídra je rozvoj lidí a s tím spojené pobídky ve formě mzdy a rozvoje kariéry. V oblasti talent managementu vycházejí nejvýkonnější organizace z toho, že přísun talentů se nesmí omezovat jen na nástupce nejvyšších manažerů. Nabízejí rozvojové programy pro širší základnu talentů*

a usilují o získání mezinárodních talentů. Vytvářejí horizontální i vertikální příležitosti rozvoje kariéry. Podporují individuální rozvoj. V oblasti ***řízení výkonnosti*** *vynikají nejvýkonnější organizace tím, že výkonnost sledují transparentně. Mají spravedlivé a průhledné systémy měření výkonnosti a odměňování na základě individuálních schopností. Odměňují nejen výsledky, ale i úsilí.*

18.10 IMPLEMENTACE PROCESU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Pro většinu organizací se v případě rozhodnutí o zavedení řízení pracovního výkonu nemusí nutně jednat o implementaci zcela nového procesu. V mnoha organizacích, s výjimkou nově vzniklých, již určitá forma hodnocení obvykle existuje. Pokud se v souvislosti s existujícím systémem objevují určité, navíc navzájem se podmiňující problémy (např. špatný přístup ze strany vedoucích pracovníků, nesprávná či nepřesná komunikace, malá provázanost se systémem odměňování, nekonzistentnost a neobjektivnost hodnocení, nereálnost cílů aj.), či organizace žádný odpovídající systém zaveden nemá, je potřeba, samozřejmě v závislosti na konkrétní situaci organizace, učinit následující kroky:

1. **Provedení diagnózy současné situace, objasnění příčin jejího vzniku**

Úspěšná diagnóza současné situace řízení pracovního výkonu předpokládá pohled na aktuálně používaný systém a jeho dílčí složky z několika úhlů pohledu. Nejprve je potřeba zjistit názory odpovídajících cílových skupin na to, jak pohlíží na používaný systém i na výsledky, které přístup poskytuje. Znamená to položit daným osobám otázky týkající se následujících témat.

Plánování

- Jsou podnikatelské cíle jasně stanoveny a dobře chápany?
- Jsou cíle jednotlivců/týmů a používané kompetenční modely s těmito podnikatelskými cíli zcela jasně propojeny – je tedy přesně identifikováno „jak“ stejně jako „co“?
- Je prováděno efektivní plánování pracovního výkonu, jsou dohodnuté cíle kvalitní a realistické?
- Existuje společná shoda na tom, co by mělo být splněno a kdy? aj.

Řízení/koučování pracovního výkonu

- Je přezkoumávání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců, neustálá komunikace o tomto výkonu, o aktualizaci cílů a eventuelně i řešení vzniklých problémů pracovního výkonu prováděno v průběhu celého dohodnutého období?

- Je zpětná vazba, jež poskytují vedoucí zaměstnanci svým podřízeným ohledně jejich pracovního výkonu, kvalitní?
- Poskytují vedoucí zaměstnanci svým podřízeným uznání, oceňují jejich pracovní výkon v dostatečné míře a v průběhu celého dohodnutého období?
- Dokážou vedoucí zaměstnanci včas identifikovat problémový výkon svého podřízeného a ovládají postupy, jak neodpovídající pracovní výkon zlepšit? aj.

Hodnocení výkonu

- V jaké míře provádějí zaměstnanci hodnocení, jak se připravují na každý hodnotící rozhovor se svým nadřízeným?
- Je délka hodnotícího rozhovoru dostačující, je při jeho průběhu zajištěno potřebné soukromí, je hodnocení vnímáno jako spravedlivé?
- Používají vedoucí zaměstnanci takové styly řízení, které podporují otevřenou diskusi, dosažení shody o cílech, napomáhají plánování pro budoucnost?
- Pokud existují jakékoli problémy, jsou spíše řešeny konstruktivně, než aby byl někdo obviňován za jejich vznik?
- Jsou vhodně zvoleny metody hodnocení a hodnotící škály používané při hodnocení jednotlivých skupin zaměstnanců?
- Je hodnocení prováděno objektivně a konzistentně?
- Jak důsledně, spravedlivě a rychle jsou řešeny situace, kdy zaměstnanci nepodávají odpovídající výkon?
- Je metodika i dokumentace hodnocení výkonu odpovídající, tedy jsou správně zjišťovány vhodné informace, nejsou formuláře složité, jsou používány odpovídajícím způsobem atd.? aj.

Vzdělávání a rozvoj

- Probíhá vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj ve správném časovém okamžiku?
- Napomáhá realizované vzdělávání a rozvoj ke zlepšení schopností zaměstnanců, tedy ke zlepšení jejich pracovního výkonu?
- Existuje zde propojení mezi vzděláváním a rozvojem a odměňováním, tedy je plnění osobních rozvojových cílů zaměstnanci zohledňováno ve výši jejich celkové odměny?
- Napomáhá realizované vzdělávání identifikaci a koučování neodpovídajícího výkonu?

Odměňování

- Existuje zřejmá spojitost mezi dosaženým výkonem a zvýšením mzdy či platu/variabilní odměny či jinými formami nehmotné odměny?

- Existují v organizaci jasná pravidla nebo pokyny pro zajištění jednotné praxe odměňování?
- Nesou vedoucí zaměstnanci osobní zodpovědnost za svá rozhodnutí v oblasti odměňování?
- Má většina zaměstnanců pocit, že jsou vzhledem ke svému přispění k dosažení požadované výkonnosti organizace adekvátně odměňování, jsou si vědomi vzájemného vztahu mezi výkonem a odměňováním?

Dotazování odpovídajících cílových skupin by mělo být doplněno o rozhovory s vedoucími o všech výše uvedených oblastech tak, aby bylo zjištěno, zda a do jaké míry existují odlišnosti v pohledu na tyto záležitosti mezi těmi, kteří řídí a zajišťují provádění procesu řízení pracovního výkonu a těmi, kteří jsou „konečnými příjemci" jeho efektů. Výsledků analýzy zjištění plynoucích z diagnózy stávající situace je pak použito pro rozhodnutí o budoucích změnách, o tom, jak mírné či naopak radikální by měly být.

2. Vytvoření pracovní skupiny zodpovědné za implementaci řízení pracovního výkonu v organizaci

Vylepšení existujícího či implementace nového systému řízení pracovního výkonu předpokládá vytvoření pracovní skupiny, která je složená z jednotlivců napříč celou organizací, vedená odborníky z oblasti řízení lidských zdrojů či externími experty. Dle studie *Performance Management in Action: Current Trends and Practice. Survey of Performance Management*, realizované institutem CIPD v roce 2009, jedině tak může být zajištěno propojení procesu řízení pracovního výkonu s hodnotami organizace, jedině tak může být zajištěno, že je na výkon nahlíženo jako na „živou hodnotu".

3. Vyjasnění požadovaných cílů procesu řízení pracovního výkonu

Aby byla úprava existujícího či implementace nového systému řízení pracovního výkonu efektivní, je potřeba si již na začátku celého procesu vyjasnit jeho požadované výsledky a přínosy. Je třeba, aby v rámci strategie řízení lidských zdrojů a strategie odměňování, existovala pro řízení pracovního výkonu jak jeho vize, tak jeho strategie. Dosažení jednotného názoru na tuto oblast je klíčovým úkolem každé pracovní skupiny vytvořené za účelem zlepšení stávajícího či implementace nového systému řízení pracovního výkonu v organizaci. Stanovení daných organizačních cílů pak zajistí, že nově navržené

procesy dobře odpovídají kultuře organizace a nastavují takové standardy, na základě nichž bude možno provádět budoucí hodnocení.

4. **Navržení takové odpovídající podoby jednotlivých složek procesu řízení pracovního výkonu, která skutečně povede k růstu výkonu jednotlivců či týmů, k růstu výkonnosti celé organizace**

Pracovní skupina zodpovědná za úpravu stávajícího či implementaci nového procesu řízení pracovního výkonu v organizaci se musí shodnout na tom, co bude v současné situaci dané organizace pravděpodobně nejlépe fungovat, co jí přinese největší hodnotu, jakou konkrétní podobu budou jednotlivé složky procesu mít.

Při **plánování budoucího pracovního výkonu, vzdělávání, výcviku a rozvoje** dochází k vyjasnění výsledků (cílů), kterých má být v následujícím období dosaženo, jak bude tento výkon měřen a jaké schopnosti, znalosti, dovednosti, chování či kompetence jsou pro dosažení požadovaných výstupů zapotřebí. Při plánování vzdělávání, výcviku a rozvoje je vždy potřeba brát v úvahu současnou existující i budoucí požadovanou úroveň dovedností a kompetencí, dostupnost potřebných vzdělávacích aktivit, možnost využití *coachingu* a *mentoringu*, potřebu sladění kariér zaměstnanců s podnikatelskými cíli organizace, jejich odlišné potřeby, preference, odlišnou úroveň jejich talentu a odbornosti v závislosti na různých fázích jejich kariér (např. absolvent versus zaměstnanec předdůchodového věku) aj. V organizacích, ve kterých hraje velkou roli týmová práce, je důležité dohodnout si i týmové výkonové cíle. Tyto cíle musí být provázány s cíli celé organizace, cíli organizačních jednotek i podnikovými procesy. Je potřeba se zaměřit na to, čeho má tým dosáhnout a tyto cíle pak zkonkretizovat ve smyslu toho, jak k jejich dosažení mohou přispět jednotliví členové týmu.

V oblasti **řízení/motivujícího vedení, koučování každodenního pracovního výkonu**, jehož cílem je jeho neustálé zlepšování, je potřeba v různých organizačních oblastech realizovat určité aktivity.

Aktivity týkající se top managementu

- Jasná deklarace toho, že si top management cení zaměstnanců organizace a že chápe důležitost jejich přispění k dosažení úspěchu celé organizace.
- V používání příslušných stylů vedení být příkladem pro ostatní zaměstnance.
- Formulace a propagace mise organizace, hlavních principů a základních hodnot.
- Pravidelná komunikace se zaměstnanci o výsledcích fungování organizace.
- Pravidelná komunikace se zaměstnanci za účelem ocenění jejich pracovního úsilí.

- Propagace dosažených úspěchů za účelem posílení hrdosti zaměstnanců na svou organizaci.
- Uznání přispění jednotlivce, pracovní skupiny či týmu ke splnění předem stanovených cílů organizace.
- Zajištění potřebných zdrojů pro dosažení splnění cílů organizace.
- Uvedení do rovnováhy dosažení výkonnosti organizace a splnění osobních cílů jednotlivých zaměstnanců aj.

Aktivity týkající se celé organizace

- Existence samořídících týmů (*self-managed teams*) v organizaci.
- Umožnění zplnomocnění zaměstnanců.
- Eliminace zbytečného podávání zpráv na všech úrovních a rozšiřujícího se rozsahu kontroly řízení.
- Vytvoření organizace bez hranic (*boundary-less organization*).
- Efektivní řízení a sdílení znalostí.
- Spoléhání se na schopnost, sílu zaměstnanců řešit problémy aj.

Aktivity týkající se oddělení řízení lidských zdrojů

- Kladení důrazu na přístup a požadované chování zaměstnanců.
- Investice do budování způsobilosti zaměstnanců všech úrovní.
- Umožnění a podpora klimatu organizace založeného na vzájemné důvěře a úctě.
- Jasná specifikace profilu pracovních míst/pracovních rolí a kariér zaměstnanců.
- Existence progresivního výkonového odměňování, rozpětí mzdových/platových tarifů umožňujících flexibilitu odměňování.
- Existence systémů řízení lidských zdrojů založených na kompetencích se zaměřením na způsobilosti zaměstnanců aj.

Aktivity týkající se liniových manažerů

- Používání rotace práce a flexibilní pracovní doby.
- Používání odpovídajícího manažerského stylu za účelem optimalizace motivace zaměstnanců a vytváření pozitivního pracovního klimatu.
- Realizace pravidelné konstruktivní zpětné vazby o silných stránkách zaměstnanců a potřebách v oblastech jejich dalšího rozvoje.
- Podpora rozvoje dovedností jednotlivců, jejich vzdělávání a výcviku.
- Kladení důrazu na týmovou práci a spolupráci.
- Podpora zaměstnanců v jejich snaze převzít na sebe nové odpovědnosti a rozšiřovat tak obsah své pracovní role.

- Jasná definice výkonových cílů jednotlivců i týmů včetně určení způsobů jejich měření.
- Efektivní koučování každodenního pracovního výkonu podřízených.
- Rychlé, spravedlivé a efektivní vypořádání se s existencí neodpovídajícího pracovního výkonu.
- Podpora neustálého rozvoje a zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců.
- Uznání a ocenění podřízených v souvislosti s úspěšným splněním jejich pracovních úkolů.
- Zajištění důslednosti při rozhodování, a pokud je to nutné, při dodržování disciplíny aj.

Při tvorbě **systému hodnocení a přezkoumávání pracovního výkonu** je potřeba zaměřit se na to:

- Kdo se bude/by se měl účastnit hodnotícího procesu.
- Jaké zdroje dat o výkonnosti se budou používat.
- Jaké metody hodnocení a přezkoumávání pracovního výkonu budou použity.
- Jak a kdy bude možno provádět hodnocení a přezkoumávání pracovního výkonu v rámci existujícího plánovacího cyklu a hodnotících procesů organizace.
- Zda má v přípravné fázi smysl provádět sebehodnocení – samozřejmě ano!
- Zda bude užitečné použít 360° zpětnou vazbu; pro kterou skupinu zaměstnanců by měla být tato metoda použita jako první; pro kterou skupinu by bylo použití této metody nejpřínosnější atd.
- Zda bude při aplikaci 360° zpětné vazby využito služeb externí poradenské organizace, či zda si organizace sama navrhne podobu této metody.
- Místo, jaké bude hodnocení zaměstnanců zaujímat v organizaci a v její kultuře.
- Jakým způsobem a kde by měly být výsledky hodnocení uchovávány; jak bude zajištěna bezpečnost těchto informací.
- Zda jsou manažeři v současnosti schopni kvalitně a konzistentně hodnotit pracovní výkon zaměstnanců a poskytovat zpětnou vazbu tak, aby dokázali efektivně motivovat svoje podřízené včetně těch, kteří nepodávají odpovídající pracovní výkon nebo těch, jejichž výkon je pouze průměrný.
- Jak bude systém hodnocení provázán s rozvojem, kariérou a odměňováním zaměstnanců?
- Na které další personální činnosti bude mít systém hodnocení zaměstnanců vliv?

5. **Nastavení a uplatňování způsobu měření úrovně (hodnocení) výkonu jednotlivců, týmu či výkonnosti celé organizace**

Pro měření úrovně výkonu jednotlivců či týmů, výkonnosti celé organizace neexistuje žádný univerzální, „nejlepší“ způsob. Velmi důležité je, aby zaměstnanci v rámci celé organizace měli pocit konzistentnosti a objektivity hodnocení, aby se systém hodnocení a přezkoumávání pracovního výkonu a poskytování zpětné vazby na výkon jako formy uznání kvalitně odvedenému pracovnímu výkonu stalo trvalou součástí kultury dané organizace.

6. **Navržení způsobů, jak se vypořádat s existencí neodpovídajícího pracovního výkonu**

Při vypořádání se s existencí neodpovídajícího pracovního výkonu některých zaměstnanců, a to na jakékoli úrovni organizace, je vždy velmi důležité pochopit, co je příčinou tohoto nežádoucího stavu. Jedině tak je možno navrhnout potřebná opatření tak, aby se s tímto stavem vypořádali jak jednotlivci, tak celá organizace. Mezi nejběžnější příčiny nízkého výkonu patří:

- Nedostatečné využití a rozvoj způsobilostí; nevhodná pracovní role.
- Nevhodné postoje nebo chování, např. odpor ke změně, neodpovídající styl vedení, nechuť více než je „nejnutnějším způsobem“ přispívat ke splnění požadovaných cílů organizace apod.
- Existence zdravotních, osobních, rodinných, vztahových, ekonomických aj. problémů zaměstnanců.
- Špatné, nejasné řízení, např. stanovování nerealistických cílů apod.
- Nedostatečná podpora ze strany vedoucího, spolupracovníků či všech těch, kteří mohou ovlivnit úroveň dosaženého výkonu.
- Zneužívání návykových látek – alkoholu, drog.
- Nedostatečné sebevědomí, nízká sebeúcta, někdy v souvislosti s diskriminací, sexuálním harašením, *mobbingem, bullyingem* či jinými negativními jevy vyskytujícími se na pracovištích.

Před řešení otázek existence neodpovídajícího výkonu v organizaci jsou postaveni linioví vedoucí. Ti za podpory specialistů na řízení lidských zdrojů řeší praktické i právní otázky související s těmito situacemi. Musí znát a používat s touto problematikou související politiky organizace, např. politiku absentérství, disciplinární politiku, politiku k zamezení šikany, politiku týkající se sexuálního obtěžování, užívání škodlivých látek, kouření, politiku

řešení konfliktů apod. Všechny situace existence neodpovídajícího výkonu musí být řešeny, a to vždy takovým způsobem, aby již nenastaly důvody jejich vzniku. Pokud zaměstnanec skutečně zastává nevhodnou pracovní roli, ale někde jinde by byl schopen podávat mnohem lepší pracovní výkon, mělo by se nad přemístěním uvažovat. Pokud je problémem nedostatečný rozvoj, často jako důsledek neodpovídajícího stylu vedení či nevhodného chování, je potřeba se zaměřit na sestavení individuálního rozvojového plánu, zvláště pokud byl rozvoj v minulosti zanedbáván. Společně s tím by měl být mezi vedoucím a jedincem nepodávajícím odpovídající výkon dohodnut tzv. plán zlepšení výkonu. Toto typicky zahrnuje pravidelná setkání za účelem zhodnocení pokroku na základě dohodnutých akcí, poskytování osobní podpory od vedoucího, koučování aj.

7. Vytvoření systému odpovídající dokumentace

Pro řízení pracovního výkonu je potřeba použít odpovídající dokumentaci. Bez ní není možné tuto aktivitu realizovat. Dokumentace by však neměla být složitá. Preferuje se spíše její jednoduchost, přehlednost a rychlá manipulace. Nikdo nechce trávit příliš mnoho času zbytečným vyplňováním formulářů, sepisováním zpráv apod. Je potřeba zaznamenat jen ty informace, které jsou důležité jak z hlediska řízení výkonnosti celé organizace, tak z hlediska agendy týkající se řízení pracovního výkonu jednotlivců včetně jejich rozvoje, stejně jako agendy týkající se systému odměňování. Kromě **dat o zaměstnancích** (jméno, pracovní role, délka vykonávání role, místo výkonu role), se může jednat o **smlouvu (dohodu) o budoucím pracovním výkonu, vzdělávání, výcviku a rozvoji** (pokud má písemnou podobu), která obsahuje dohodnuté cíle, kterých má být v následujícím období dosaženo, jak bude tento výkon měřen a jaké schopnosti, znalosti, dovednosti, chování či kompetence jsou pro dosažení požadovaných výstupů zapotřebí. Jedná se tedy o kombinaci dohodnutých organizačních výsledků a osobních rozvojových cílů. Rozvojové cíle jednotlivých zaměstnanců by měly být navázány na jejich plány osobního rozvoje; v těchto plánech je stanoveno, jaké kroky by měl zaměstnanec realizovat v zájmu dosažení nejen požadovaného výkonu, ale hlavně jeho zlepšení. **Plán osobního rozvoje** může tedy být dalším dokumentem, který je možno při řízení pracovního výkonu zpracovat a používat. Dále se může jednat o **záznamy o průběhu pracovního výkonu** v průběhu roku, **dokumentaci hodnotícího rozhovoru, plány nástupnictví** aj. Vždy záleží na konkrétní organizaci, jakou dokumentaci se rozhodne používat. Ve stále rostoucí míře organizace používají pro usnadnění řízení pracovního výkonu specializované modulární personální informační systémy, které dokážou podporovat a navzájem propojovat všechny činnosti řízení lidských zdrojů v organizaci.

8. **Zabezpečení informovanosti zúčastněných o všech aspektech řízení pracovního výkonu**

Všichni zaměstnanci, kterých se úprava stávajícího či implementace nového systému řízení pracovního výkonu v organizaci dotkne, by měli být o všech aspektech tohoto přístupu velmi dobře a včas informováni. Měl by jim být podrobně vysvětlen nejen obsah a cíle všech upravených či nových procesů, ale i možný dopad realizace těchto aktivit na dotyčné zaměstnance, a to z hlediska jak výkonu, vzdělávání, výcviku, rozvoje, tak i možností realizace jejich kariér, stejně jako odměňování.

9. **Zajištění potřebného výcviku vedoucích v dovednosti řízení pracovního výkonu**

Je samozřejmé, že každý vedoucí, který provádí řízení pracovního výkonu svých podřízených, by měl projít odpovídajícím výcvikem; jedině tak může být jeho řízení pracovního výkonu efektivní. Na základě zkušeností z minulosti se doporučuje, aby výcvik směřoval k rozvojovému procesu, který umožní vedoucím dostat se k jádru toho, jak vést a koučovat své podřízené mnohem efektivněji. Z toho důvodu se v současnosti výcvik zaměřuje na:

- Poskytování „just-in-time“ výcviku s cílem zajištění toho, že dovednosti nabyté výcvikem jsou co nejdříve upevněny použitím v praxi.
- Realizaci workshopů s cílem zkvalitnění schopnosti koučovat tak, aby praktická aplikace této dovednosti skutečně vedla k neustálému zlepšování výkonnosti zaměstnanců v konkrétních podmínkách organizace.
- Realizaci workshopů s cílem zkvalitnění provádění hodnocení zaměstnanců a poskytování jim zpětné vazby na výkon, na umění poskytnout jim v případě jakékoli potřeby odpovídající pomoc a podporu.
- Schopnost zajistit konzistentnost procesů hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoje (Horváthová, Čopíková, 2011).

10. **Realizace procesu řízení pracovního výkonu**

Program realizace by měl začínat pilotním ověřováním procesu a přístupů k řízení pracovního výkonu a počáteční komunikací a vzděláváním, což všechno pak může být pramenem informací pro úplné programy komunikace, vzdělávání a všechny potřebné úpravy a vede nakonec k uvedení procesu do života. Než se pustíme do plné realizace, je důležité podrobit proces řízení pracovního výkonu pilotnímu ověřování, a to ve dvou či třech útvarech, kde jsou manažeři řízení pracovního výkonu příznivě nakloněni. Účelem ověřování je

zabezpečit, aby byla zavedena vhodná a přijatelná forma procesu řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2011).

11. Vyhodnocování procesu řízení pracovního výkonu

Je těžké zajistit, aby proces řízení pracovního výkonu fungoval efektivně, a to bez ohledu na to, jak pečlivě a opatrně byl vytvořen a implementován. Po jeho zavedení je potřeba neustále sledovat a pravidelně vyhodnocovat, jak daný proces funguje a eventuelně provést potřebné změny či úpravy. Jak uvádí Armstrong (2011), při zavádění procesu řízení pracovního výkonu by se měla určit kritéria úspěšnosti jako základna pro jeho vyhodnocování. Tato kritéria budou založena na cílech procesu a na tom, jak dobře byly naplněny. Při vyhodnocování procesu řízení pracovního výkonu bychom měli brát v úvahu tato dvě kritéria: efektivnost procesu z pohledu manažerů a efektivnost procesu z pohledu zaměstnanců. Nejvhodnějším způsobem, jak monitorovat a vyhodnocovat, je ptát se manažerů a zaměstnanců, jak to fungovalo. Rozhodující je analýza výkonnosti organizace za účelem stanovení míry, v jaké lze zlepšení výkonnosti připsat procesu řízení pracovního výkonu. Prokázat přímou souvislost je velice problematické, ale podrobnější vyhodnocení dopadu procesu může odhalit konkrétní oblasti, v nichž došlo ke zlepšení výkonu, o kterém bychom mohli říct, že mělo dopad na celkovou výkonnost organizace.

Kritéria pro vyhodnocování řízení pracovního výkonu. Kritéria, na jejichž základě je možné hodnotit úspěšnost procesu řízení pracovního výkonu, by měla být zvolena již při zavádění procesu nebo v okamžiku, kdy dochází k jeho úpravám či změnám. Může se jednat např. o tato kritéria:

- počet zaměstnanců, kteří mají plány osobního rozvoje,
- počet zaměstnanců, kteří splnili vytýčené cíle v rámci svého vzdělávání a rozvoje,
- kolik zaměstnanců je aktivně zapojeno do procesu řízení pracovního výkonu,
- zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců,
- zvýšení úrovně kompetencí zaměstnanců,
- splnění dohodnutých cílů,
- dohodnuté a uskutečněné plány zlepšování pracovního výkonu,
- zlepšení výkonnosti organizace

Závěrem lze konstatovat, že všem krokům zavedení procesu řízení pracovního výkonu v organizaci musí být věnována odpovídající pozornost; jen tak je možno docílit stavu, kdy je dosažena vysoká úroveň výkonnosti organizace.

ZÁVĚR

Řízení pracovního výkonu je chápáno jako proces, jehož cílem je efektivní řízení jednotlivců a týmů za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace. Jeho principem je řízení zaměstnanců na základě provázání osobních či týmových cílů odvozených od cílů organizace, pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoje a eventuelně i rozvoje jejich kariér. Hodnocení zaměstnanců je systém, který slouží ke zhodnocení a komunikaci se zaměstnanci zaměřený na to, jak dobře odvádějí svou práci vzhledem k nastaveným standardům. Je základem pro řízení kariéry, rozhodování o odměňování a o pohybu zaměstnanců v organizaci.

K přínosům dobře nastaveného a fungujícího procesu řízení pracovního výkonu patří především: zlepšení produktivity na všech organizačních úrovních, vyjasnění očekávání a standardů v oblasti výkonu, motivovaní a kvalifikovaní zaměstnanci odvádějící dobře svou práci, zlepšení vztahů a komunikace mezi manažery a zaměstnanci, propojení individuálních cílů a cílů oddělení s cíli organizace, vytváří podklady pro rozhodování v ostatních oblastech ŘLZ a usnadňuje strategické plánování a podporuje změny v organizaci. Efektivní řízení pracovního výkonu tak přináší výhody i zaměstnancům, které spočívají v tom, že lépe chápou svou roli, své úkoly a cíle, svou odpovědnost a pravomoci. V rámci těchto mezí mohou jednat mnohem svobodněji a samostatněji, což pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost s prací i vztah k organizaci. K následkům neefektivně nastaveného a fungujícího procesu řízení pracovního výkonu patří: snížení úrovně motivace a pokles produktivity, oslabení důvěry zaměstnanců, zvýšení fluktuace, nedostatečná podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, neschopnost dosáhnout strategických cílů organizace, pokles morálky zaměstnanců, zhoršení vztahů a komunikace mezi manažery a zaměstnanci a negativní dopad na odměňování zaměstnanců.

Na tvorbě, implementaci, realizaci a hodnocení uplatňování efektivního procesu řízení pracovního výkonu by se měli podílet specialisté na řízení lidských zdrojů, linioví manažeři i samotní zaměstnanci organizace, aby bylo zajištěno, že měření výkonu či výkonnosti a poskytování zpětné vazby bylo účinné a spravedlivé pro všechny, kterých se to týká.

Klíčovými činnostmi řízení pracovního výkonu jsou plánování výkonu, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu v průběhu roku, poskytování zpětné vazby, hodnocení výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry. Plánování budoucího výkonu zahrnuje projednání a uzavření dohody o očekávaném výkonu, vzdělávání a rozvoji zaměstnance. V dohodě dochází mezi jednotlivci, manažery a ve stále rostoucí míře i mezi

týmy k vyjasnění výsledků, kterých má být v následujícím období dosaženo, jak se bude daný výkon měřit a jaké kompetence jsou pro dosažení požadovaných výstupů zapotřebí. K hlavním aktivitám, ke kterým dochází v průběhu řízení pracovního výkonu během roku, patří poskytování zpětné vazby, aktualizace cílů, soustavné učení se při vykonávání práce nebo pomocí koučování. Tato fáze procesu rovněž zahrnuje neustálé neformální přezkoumávání a posuzování výkonu zaměstnanců, neustálou komunikaci o výkonu a řešení vzniklých problémů týkajících se výkonu. Hodnocení zaměstnanců je integrální součástí procesu řízení pracovního výkonu a patří k základním úkolům manažerů. Výsledky z hodnocení zaměstnanců jsou zaznamenávány, uchovávány, a využívány k různým účelům. Slouží ke shrnutí výkonu zaměstnance za minulé období, ke zlepšení výkonu v budoucnosti, k plánování dalšího rozvoje zaměstnance, poskytuje zaměstnanci příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným a pomáhá činit rozhodnutí v oblasti odměňování.

K hodnocení zaměstnanců lze použít více metod. Některé z nich jsou vhodnější k hodnocení výsledků práce, jiné se více zaměřují na chování nebo kompetence a potenciál zaměstnanců. Srovnávací metody jsou založeny na srovnávání zaměstnanců mezi sebou dle jednotlivých hodnotících kritérií a patří k nim: metoda stanovení pořadí *(Ranking Method)*, metoda přidělení bodů *(Points Method)*, metoda párového srovnávání *(Paired-Comparison Method)* a nucené distribuce *(Forced Distribution Method).* K nesrovnávacím metodám hodnocení zaměstnanců patří: metoda řízení podle cílů (*Management by Objectives – BSC*), hodnotící stupnice *(Rating Scales)*, metoda BARS (*Behaviourally Anchored Rating Scales), metoda BOS (Behavioural Observation Scales),* metoda klíčových (kritických) událostí *(Critical Incidents Method), Assessment Centre (AC) a Mystery Shopping.* Jako nástroj ke zlepšování pracovního výkonu používají některé organizace tzv. 360° zpětnou vazbu neboli vícezdrojové hodnocení.

Systém hodnocení výkonu i kompetencí je nutné propojit s ostatními personálními činnostmi, kterými jsou získávání a výběr zaměstnanců, rozvoj a odměňování zaměstnanců.

Pokud se v souvislosti s existujícím systémem objevují určité, navíc navzájem se podmiňující problémy či organizace žádný odpovídající systém zaveden nemá, je potřeba, samozřejmě v závislosti na konkrétní situaci organizace, učinit následující kroky: 1. provedení diagnózy současné situace, objasnění příčin jejího vzniku; 2. vytvoření pracovní skupiny zodpovědné za implementaci řízení pracovního výkonu v organizaci; 3. vyjasnění požadovaných cílů procesu řízení pracovního výkonu; 4. navržení takové odpovídající podoby jednotlivých složek procesu řízení pracovního výkonu, která skutečně povede k růstu výkonu jednotlivců či týmů, k růstu výkonnosti celé organizace; 5. nastavení a uplatňování způsobu

měření úrovně (hodnocení) výkonu jednotlivců, týmu či výkonnosti celé organizace; 6. navržení způsobů, jak se vypořádat s existencí neodpovídajícího pracovního výkonu; 7. vytvoření systému odpovídající dokumentace; 8. zabezpečení informovanosti zúčastněných o všech aspektech řízení pracovního výkonu; 9. zajištění potřebného výcviku vedoucích v dovednosti řízení pracovního výkonu; 10. realizace procesu řízení pracovního výkonu; 11. vyhodnocování procesu řízení pracovního výkonu.

OTÁZKY A ÚKOLY

1) Vysvětlete proces řízení pracovního výkonu.
2) Objasněte rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.
3) Uveďte přínosy z efektivního řízení pracovního výkonu.
4) Jaké jsou principy řízení pracovního výkonu?
5) Popište jednotlivé klíčové činnosti řízení pracovního výkonu.
6) Uveďte příklady kritérií, na jejichž základě můžeme měřit výkon zaměstnanců.
7) Objasněte pojem kompetence a kompetenční model.
8) Charakterizujte nejpoužívanější metody hodnocení zaměstnanců.
9) Popište jednotlivé kroky implementace procesu řízení pracovního výkonu.
10) Na základě kterých kritérií lze hodnotit úspěšnost procesu řízení pracovního výkonu?

Případová studie

Společnost *Reliable Underwriters* je společnost zabývající se řízením rizik a konkrétně poskytuje služby v oblasti pojištění pro velké organizace. Jedním z největších oddělení v této společnosti je útvar pro vyřizování pojistných událostí, kde pracuje 156 zaměstnanců. Ti jsou v přímém kontaktu s klienty, kteří jim odpovídají na otázky týkající se informací ohledně stavu pojistných událostí. Cílem společnosti je zajistit vysokou úroveň služeb zákazníkům a tím zvýšit jejich spokojenost. Nicméně, nedávné průzkumy spokojenosti zákazníků naznačují, že s některými zaměstnanci z útvaru pojistných událostí spokojeni nejsou. Jako součást iniciativy ke zvýšení spokojenosti zákazníků, se manažeři útvaru rozhodli změnit systém hodnocení zaměstnanců. V minulosti byli zaměstnanci hodnoceni na základě klasické školní pětistupňové škály, kde stupeň 5 znamenal vynikající výkon, stupeň 1 nevyhovující výkon a stupeň 3 průměrný výkon. Při hodnocení v minulém roce bylo 135 zaměstnanců hodnoceno stupněm 4. Pouze 3 zaměstnanci získali nejvyšší hodnocení (stupeň 5) a pouze 2 zaměstnanci

byli hodnoceni tím nejnižším stupněm. Protože téměř všichni zaměstnanci útvaru pojistných událostí obdrželi stejné hodnocení (stupeň 4), zaměstnanci o hodnocení nejeví zájem a považují jej za ztrátu času. Hlavní změnou oproti minulému systému hodnocení je použití metody nuceného rozdělení. Každý vedoucí musí na základě hodnocení zařadit zaměstnance do výkonnostních skupin, a to: nejméně 20% jako zaměstnance s vynikajícím výkonem a nejméně 10% jako zaměstnance s nevyhovujícím výkonem. Cílem této metody hodnocení je identifikovat jak talentované zaměstnance, tak zaměstnance s neakceptovatelným výkonem, kterým bude dána příležitost ke zlepšení nebo možnost přemístění a v posledním případě jejich propuštění.

Otázky:

1. Myslíte si, že změna metody hodnocení povede ke zvýšení spokojenosti zákazníků? Proč ano nebo proč ne?
2. Jak budou podle Vás reagovat vedoucí (hodnotitelé) na změnu v systému hodnocení zaměstnanců?
3. Kteří zaměstnanci útvaru pojistných událostí budou podle Vás výrazně protestovat proti této změně?
4. Jaké jsou podle Vás výhody a nevýhody metody nuceného rozdělení?

LITERATURA

ARMSTRONG, M. (2007): *A Handbook of Employee Reward Management And Practice*. London: Kogan Page.

ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

ARMSTRONG, M. (2011): *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment.

ARMSTRONG, M., MURLIS, H. (2007): *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice.* London: Kogan Page.

HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. (2011): Performance Management As One Part Of The Remuneration Management. *In: World Academy of Science, Engineering and Technology - International Conference on Business and Management Sciences.* ICBMS 2011. Amsterdam: WASET, 2011, pp. 1194-1201.

HRONÍK, F. (2006): *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.

HRONÍK, F. (2007): *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

JACKSON, S. E., SCHULER, R. S., WERNER, S. (2009): *Managing Human Resources.* London: South-Western Cengage Learning.

KOUBEK, J. (2004): *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.

KUBEŠ, M., SPILEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. (2004): *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů.* Praha: Garda.

MATHIS, R. L., JACKSONJ. H. (2008): *Human Ressource Management.* Mason: South-West Cengage Learning.

PILAŘOVÁ, I. (2008): *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.

PULAKOS, E. D. (2009): *Performance Management. A New Approach for Driving Business Results.* Velká Británie: Wiley-Blackwell.

ŠULEŘ, O. (2009): *100 klíčových manažerských technik*. Brno: Computer Press.

TURECKIOVÁ, M. (2004): *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

WAGNEROVÁ, I. (2008): *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.

Elektronické zdroje

Studie *Performance Management in Action: Current Trends and Practice*. CIPD (Chartered Institute for Personnel and Development), 2009. [cit.2011-01-06]. Dostupný z: www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/performance-management-trends-practice.aspx.

Studie *From Capability to Profitability: Realizing the Value of People Management.* Boston Consulting Group, 2012. [cit.2012-30-09]. Dostupný z: http://www.bcg.com/expertise_impact/capabilities/people_organization/people_management_human_resources/publicationdetails.aspx.

What is employee performance management? [cit.2012-01-08]. Dostupný z: http://www.peoplestreme.com/what-is-performance-management.shtml.

19 TALENT MANAGEMENT

Výukové cíle

Kapitola se zabývá talent managementem, systematickou prací s talentovanými jednotlivci, jako jedním z kritických parametrů úspěšného fungování jakékoliv organizace. Poskytuje komplexní pohled na úlohu a možnosti využití systému talent managementu při řízení lidských zdrojů v organizaci. Cílem kapitoly je vysvětlit význam a hlavní přínosy talent managementu, vymezit jeho základní pojmy, objasnit postup tvorby a obsah strategie talent managementu, charakterizovat tři základní procesy talent managementu – získání, rozvoj a udržení talentů, objasnit možnosti rozvoje a řízení kariéry talentovaných zaměstnanců a charakterizovat nástroje hodnocení talent managementu v organizaci.

OBSAH KAPITOLY

Kapitola vysvětluje význam a hlavní přínosy talent managementu, vymezuje jeho základní pojmy, objasňuje postup tvorby a obsah strategie talent managementu, charakterizuje tři základní procesy talent managementu – získání, rozvoj a udržení talentů, objasňuje možnosti rozvoje a řízení kariéry talentovaných zaměstnanců a charakterizuje nástroje hodnocení talent managementu v organizaci.

19.1 VÝZNAM TALENT MANAGEMENTU

V současném podnikatelském prostředí, v podmínkách rostoucích tlaků konkurence a globalizace, se pro organizace stále klíčovějšími stávají **lidské zdroje** *(Human Resources).* Nikoliv finanční prostředky, moderní a výkonná technika a technologie či kvalitní strategie, ale lidé, efektivní zaměstnanci, jsou hlavní konkurenční výhodou.

Uplatňování talent managementu

Důležitost lidských zdrojů v organizacích byla zmíněna např. ve studii *Aligned of the Top. How Business and HR Executives View Today´s Most Significant People Challenges – and What They´re Doing About It* realizovanou v roce 2007 společnostmi Deloitte

a Economist Intelligence Unit v 58 organizacích působících v různých odvětvích, kdy 85% respondentů potvrdilo zásadní vliv zaměstnanců na dosahování požadované výkonnosti organizace. Organizace, které chtějí v současném prostředí přežít a růst, předstihnout svou stávající konkurenci a podstatně zvyšovat přidanou hodnotu, musejí přilákat, pěstovat a udržet si kvalitní, zejména pak **talentované zaměstnance, talenty** - musejí se věnovat talent managementu, řízení talentů. Koubek (2007) uvádí, že počet talentovaných jednotlivců je v populaci dosti omezený. Proto by se v zájmu vlastní konkurenceschopnosti organizace měly snažit tyto omezené zdroje, za použití co nejúčinnějších nástrojů, pro sebe získat a co nejlépe využít. Samozřejmostí je také následná péče o talentované zaměstnance, snaha o jejich rozvoj a udržení v organizaci.

Organizace by měly nabídnout talentovaným zaměstnancům skutečnou perspektivu, změnit strategii jejich řízení. Dle Urbana (2008) by měl být současný převládající přístup využívání spíše formálních programů rozvoje talentů a zaměření se zejména na řízení kariéry, plánování nástupnictví či vytváření zvláštních skupin zaměstnanců nahrazen **systémem talent managementu**, který těmto talentovaným jedincům umožní skutečný rozvoj a hlubší identifikaci s organizací. Organizacím pak tento systém pomůže získat a udržet vysoce talentované zaměstnance, stavět na jejich silných stránkách, odměňovat jejich úspěchy, poskytovat jim příležitosti k pokroku a zvyšovat jejich celkovou efektivitu.

Pro organizace koncepce talent managementu nepřináší z hlediska úkolů řízení lidských zdrojů i jednotlivých personálních činností žádné zvláštní požadavky. Jde jen o pečlivé uplatňování a vzájemné propojení nejlepších zásad a přístupů, které se v praxi osvědčily, zejména v oblasti získávání a výběru, vzdělávání a rozvoje, odměňování a péče o zaměstnance. Talent management se netýká, jak je někdy zjednodušováno, jen záležitostí odměňování a benefitů talentovaných zaměstnanců, ale také motivace, umožnění kariérního růstu, vytvoření vhodného pracovního prostředí, slušného přístupu nadřízených, pěstování kultury uznání, úcty a respektu, zavedení cílených strategií a dal., které poskytnou lidem a organizaci prostor a příležitost rozvinout a využít talent.

Podmínkou efektivního fungování talent managementu v organizaci je jeho iniciace a podpora vedením organizace a jeho provázanost s podnikatelskou strategií organizace. Vyústěním této strategie a praktickým nástrojem řízení talentovaných zaměstnanců jsou pak jednotlivé procesy talent managementu – získání, rozvoj a udržení talentů.

Řízení talentů by se nemělo zaměřovat jen na jednotlivce s vysokým potenciálem, např. přednostně na manažery ve vrcholových vedoucích funkcích. Je potřeba zavést širší přístup, který identifikuje talenty a klíčové segmenty pracovníků napříč celou hierarchií

organizace. Stejně tak by se talent management, jak uvádí Koubek (2007), neměl zaměřovat jen na talenty – jednotlivce, ale také na optimální spojování talentovaných lidí do týmů a za účelem synergického efektu pak formování jakéhosi úhrnného talentu týmu a organizace.

Zahraniční praxí je přístup využívání talent managementu při řízení lidských zdrojů důkladně prověřen, organizace jej považují za platný, hodnověrný a užitečný nástroj systematické práce s talentovanými jednotlivci. Při řízení svých lidských zdrojů systém talent managementu skutečně využívají. Dokladem tohoto tvrzení jsou např. výsledky šetření *2010 State of Talent Management,* provedeného celosvětově největším sdružením odborníků v oblasti talent managementu New Talent Management Network v lednu 2010. Systém talent management je zaveden a s úspěchem používán u 67% respondentů účastnících se daného šetření.

Českými organizacemi je talent management využíván v podstatně menší míře. Tři čtvrtiny organizací v České republice nemají speciální program na rozvoj a řízení svých talentů. Vyplývá to z výzkumu *Workplace Survey 2011* provedeného ve 2. polovině roku 2011 nezávislou agenturou Heliview Research pro personální společnost Robert Half International, kterého se zúčastnilo 2525 manažerů a manažerek z 11 zemí světa, z toho více než 200 v České republice. Oproti ostatním zemím, kde výzkum probíhal, je v České republice suverénně nejmenší počet organizací, které se aktivně zabývají talent managementem. Nejvíce s talenty pracují v Brazílii (50 %), Švýcarsku (46 %), Dubaji (45 %) a Francii (45 %). Podobně jsou na tom také v Lucembursku (44 %), Nizozemsku (43 %), Belgii (42 %) a Itálii (40 %). Naopak méně se s talenty pracuje u našich nejbližších sousedů, tedy v Rakousku (38 %) a Německu (34 %).

Podle ředitelky společnosti Manpower v ČR a SR Jaroslavy Rezlerové bude v nadcházejících letech rozvoj lidských zdrojů pro firmy hlavní výzvou. Pro zaměstnavatele bude stále méně důležitý přístup ke kapitálu či technologiím, hlavním předpokladem prosperity bude právě výchova talentů, které budou stále vzácnější. V této souvislosti hovoří o přechodu od kapitalismu k talentismu (Hovorková, 2011).

I zástupci českých firem by si měli začít uvědomovat, že lidské zdroje jsou dnes klíčovější než kdy jindy, chápat význam a výhody práce s talenty, uznávat jeho přínosy pro organizaci a skutečně při svém fungování talent management využívat.

Přínosy talent managementu

Příčin, které vedou k nutnosti zabývat se lidskými zdroji, zejména však talentovanými jedinci, kteří velkou měrou ovlivňují výkon a tedy konkurenceschopnost organizace, je podle Cannona a McGee (2007) několik:

- Ustavičný růst specializace ve všech disciplínách spojených s prudkým nárůstem znalostí.
- Potřeba neustálých inovací, výzkumu a rozvoje.
- Limitovaná flexibilita organizací provádět výcvik „na zelené louce“, což podporuje vyhledávání potřebných jedinců mezi zkušenými zaměstnanci na trhu práce.
- Nedostatek správných schopností (endemický problém nejvyspělejších průmyslových společností).
- Stále menší flexibilita pracovní síly (z důvodu vícekariérních rodin, hledání větší rovnováhy mezi prací a životem, rostoucích nároků na požadavky, které by měly být uspokojeny „ideální“ prací apod.) aj.

  Shrnuto ve Financial Times z roku 2006: „Talent je nejvzácnějším zdrojem vyskytujícím se v dnešním moderním světě.“

Které konkrétní **problémy** mohou být prostřednictvím systematické práce s talenty řešeny? Jedná se například o následující situace a strategické otázky:

- V organizaci nebyla dosud řešena otázka identifikace a potřeby talentů v souvislosti s obchodními prioritami.
- V organizaci se vyskytují obtíže s obsazováním nejdůležitějších pozic, na trhu i v rámci organizace existuje nedostatek kvalifikovaných lidí.
- Proces získávání zaměstnanců v organizaci je úspěšný, ale talentované zaměstnance se nedaří v organizaci udržet.
- V organizaci nelze efektivně nalézt talenty a identifikovat zaměstnance s vysokým potenciálem.
- Těžko se v organizaci hledá rovnováha mezi udržením zaměstnanců v jejich pozicích a poskytováním příležitostí pro jejich další rozvoj.
- V organizaci existuje vysoká fluktuace, zejména v nejdůležitějších segmentech pracovní síly.
- V oblasti byly zavedeny *Best Practice* programy, ale v přístupu zaměstnanců nelze pozorovat velké změny.

- Zákazníci organizace přecházejí ke konkurenci díky osobním vztahům s dřívějšími zaměstnanci.
- Očekává se, že v budoucnu dojde k výraznému růstu organizace nebo bude realizována akvizice vyžadující přítomnost zkušených zaměstnanců aj.

Hlavní přínosy, které poskytuje správně nastavený a aplikovaný systém talent managementu, jsou následující:

- Talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k naplňování strategie a ekonomických cílů organizace.
- Klesají náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců.
- Organizace se pro talenty stává vyhledávaným a atraktivním zaměstnavatelem.
- Jsou identifikováni a udrženi talentovaní zaměstnanci.
- Plánování nástupnictví klíčových pozic je efektivnější, stejně jako zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace.
- Talentovaní zaměstnanci jsou umístěni na vhodných pozicích a jejich potenciál je lépe využit.
- Jsou minimalizovány ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi.

Tyto a další přínosy uplatňování systému talent managementu byly např. zmíněny v šetření *International Learning and Talent Development* realizovaného organizací CIPD v roce 2011, kterého se zúčastnilo 601 britských respondentů – odborníků zabývajících se touto oblastí. Za tři největší přínosy talent managementu považují respondenti identifikaci arozvoj zaměstnanců s vysokým potenciálem (63%), efektivnější plánování kariéry (61%) a obsazení klíčových pozic talentovanými zaměstnanci (36%).

Dle serveru Talent management Forum, prvního serveru, který se výhradně věnuje problematice talent managementu a jeho vlivu na podnikání, je talent management celosvětově nejaktuálnějším tématem fungování organizací a **prioritní záležitostí** manažerů věnujících se řízení lidských zdrojů.

Dle Cannona a McGee (2007) ty organizace, které opomíjí talent management ve světě, kde jsou znalosti stále více a více „hnacím motorem“ celé řady organizací a vlastně celých ekonomik, to konají na vlastní riziko.

19.2 ZÁKLADY TALENT MANAGEMENTU

Podmínkou efektivního fungování talent managementu v organizaci je jeho iniciace a podpora vedením organizace Dle studie *Máte dostatek talentovaných pracovníků? Klíčový bod na programu vedení*, provedené společností Deloitte v roce 2008, je toto jedním z klíčových kritérií pro dosažení úspěchu talent managementu. Programy v oblasti talentů, které podporuje vrcholový management, bývají úspěšnější. Tím, že jdou sami příkladem a demonstrují podporu, vedoucí zaměstnanci definují, co je pro jejich organizaci důležité.

Základem talent managementu v organizaci je pak jednoznačná definice dvou základních pojmů, talentu a talent management a formulace strategie talent managementu.

Základní pojmy talent managementu

Co je talent? Koho můžeme označit za talent? Co si představit pod pojmem talent management? Odpovědět na tyto zásadní otázky a najít jednoznačné vymezení pojmu talent a talent management není jednoduché. Jak na akademické půdě, tak v praxi pokračuje diskuse o tom, jak definovat talent a jak vymezit talent management. Můžeme se setkat s řadou formulací.

Co se týče pojmu **talent** *(Talent)*, jak uvádí Koubek (2007), existují v zásadě dva základní pohledy na to, co či kdo je talent.

Někteří odborníci, například Smilansky (2005), za talent považují takového mimořádně schopného zaměstnance s velkým potenciálem, který může mít významný vliv na výkon organizace, a domnívají se, že talent management se týká jen klíčových jedinců, tedy schopných lidí směřujících do vyšších či vrcholových funkcí. Tento pohled na to, kdo je označován za talent, převládá i u nás, v České republice.

Hana Krbcová ze společnosti ČEZ uvádí, že dnes se mluví o talentech hlavně v souvislosti s postupem na post řídícího zaměstnance – jako by se z každého nadprůměrného zaměstnance měl stát manažer. Existuje však řada specifických oblastí, kde jsou výjimečné dovednosti potřeba. Operační technik v elektrárně nemusí být extrovertní kreativec, ale naopak – soustředěný a spolehlivý člověk (Kejhová, 2008).

Fakt, že talenty organizace hledají spíše jen mezi zaměstnanci zastávajícími manažerské pozice, byl potvrzen i studií s názvem *Talent Management: The State of the Art*, provedenou konzultační společností Towers Perrin v roce 2005. Na základě odpovědí 250 respondentů (vedoucích zaměstnanců), bylo studií konstatováno, že ve skupině těch

zaměstnanců, kteří byli označeni za talenty, 86% zastávalo pozice vyšších manažerů, 75% pozice středních manažerů a 75% těchto jednotlivců patřilo mezi specialisty.

Jiní odborníci však tvrdí, že za talent může být považován prakticky kdokoli, kdo může přispět k dosahování cílů organizace, že talent management by se neměl omezovat jen na několik málo favorizovaných jednotlivců. Jakou měrou talentovaný jednotlivec přispěje k naplňování úkolů organizace, bude záležet i na tom, jakou pozornost bude organizace věnovat rozvoji jeho talentu.

Katarína Smrčeková ze společnosti PricewaterhouseCoopers podotýká, že v Česku jsou za talenty označování především ty, se kterými se počítá do manažerských rolí. Zde máme dle jejího názoru ve srovnání se zahraničím nedostatky. Manažeři totiž nejsou jediná skupina, kterou můžeme označit za talenty. Jde i o specialisty. Myslí si, že například u firem na severu Čech, kde je těžké sehnat lidi na dělnické pozice, můžeme za talenty považovat i některé dělníky, kteří dokážou vést a motivovat ostatní. Uvažuje nad tím, že by možná bylo dobré demystifikovat slovíčko talent a jeho úzké chápání pouze ve spojitosti s managementem (Smrčeková, 2007).

Dle Hroníka (2007) je kritériem talentu výkonnost a respekt (nikoli věk). Talent se dle tohoto autora vyznačuje též perspektivou – v dané chvíli má nejen vysokou výkonnost, ale i perspektivu tuto výkonnost ještě zvýšit.

Podle Pavla Kafky, ředitele společnosti Siemens CZ, jejich firma definuje talent jako někoho, kdo trvale podává vysoký výkon a během pěti let přeskočí dva stupně; může se přitom jednat jak o manažerskou, tak expertní oblast (Kejhová, 2008).

Zástupci konzultační a vzdělávací společnosti INC Consulting spol. s. r.o. vymezují talent velmi jednoduše jako člověka s potenciálem (INC Consulting, 2008).

Thorne a Pellant (2007) vystihují talentované lidi jako tvůrčí, neposedné, houževnaté, jedinečné a odlišné – uvádějí, že seznam slov popisujících talent je v podstatě nekonečný.

Stejní autoři uvádějí například i následující popisy talentu: „Soustředění, zaměření na výkon, pochopení sama sebe, emoční pružnost, sebedůvěra, optimismus, pragmatismus, sebejistota, dobrodružný duch.“ Nebo „Nadaný člověk je někdo, kdo má větší schopnosti než jiní a není pro něj těžké jich využívat. Vyniká nenuceností a půvabem. Talentovaná osoba má jisté charisma dané schopnostmi, kterému se ostatní snaží vyrovnat a zněhož obyčejní smrtelníci čerpají inspiraci.“ Či „Chápat se iniciativy, využívat inspirace, směřovat k úspěchu, být houževnatý, vysoce cílevědomý, srozumitelný, věřit si, přirozený vůdce.“

Podle Mutznera (2007) si pod pojmem talent můžeme představit vlastnosti, vlohy, silné stránky a mezi ostatními vynikající osobité zvláštnosti, kterými se jednotlivci odlišují, a které je vyzdvihují nad průměr.

Becker, Fineman a Freedman (2004) popisují talent jako někoho, kdo dokáže „svoji“ organizaci odlišit od ostatních, jako někoho, kdo významnou měrou ovlivňuje schopnost organizace porazit konkurenci.

Pavla Staňková, konzultantka v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Deloitte CZ a Alena Kazdová, šéfredaktorka magazínu HR Management, označují za talent zaměstnance, jehož podíl na výkonnosti organizace je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře, přesahuje standard. Dle těchto autorek pro svůj růst i pro vlastní pocit seberealizace potřebují talenti stále nové podněty a náročnější úkoly, většinou pracují s velkým nasazením a práce je baví (Staňková, Kazdová, 2006).

Dle serveru iHNed.cz má talent, kromě konkrétních dovedností, které organizace požaduje, i celou řadu obecných, téměř nepostradatelných dovedností, jako např. komunikační dovednosti, schopnost spolupracovat v týmu, schopnost vytvářet a komunikovat vizi, schopnost kreativity a dovednosti kritického myšlení, schopnost inovace i schopnost být dobrým posluchačem (Novotný, 2004).

Pocztowski (2008) podobně uvádí, že talentovaný jedinec se vyznačuje schopností strategického myšlení, vedení, emocionální inteligencí, schopností mít vliv na ostatní, podnikavostí, orientací na výsledky, schopností adaptovat se na změny, schopností týmové práce a odpovídajícími odbornými znalostmi.

Cannon a McGee (2007) konstatují, že každá organizace by měla mít jasně dáno, co si představuje pod pojem talent. Při definici talentu je potřeba uvažovat několik složek, včetně měření současného výkonu, výstupů a výsledků. Řada definic v sobě zahrnuje také měření potenciálu. Jedna z nejběžnějších definic popisuje talentovaného jednotlivce jako člověka, který podává jak **vysoký výkon**, tak projevuje **vysoký potenciál**. Některé organizace se zaměřují na schopnost být povýšen a za talent považují takového zaměstnance, který jednak podává vysoký výkon, jednak je vysoce povýšitelný. Jiné definice se naopak zaměřují na vstupy nebo kompetence.

A jak pohlížejí na talent odborníci z oblasti psychologie či sociologie? Například Smékal (2002) upozorňuje na fakt, že v případě talentovaných jednotlivců se často můžeme setkat se situací, kdy se sice jedná o člověka talentovaného, ale na druhé straně velmi často nepřizpůsobivého, s mnoha adaptačními problémy a často i nerovnoměrným vývojem. Tato

fakta je třeba při práci s talentovanými jednotlivci uvažovat a ve své práci s nimi, ač se nejedná o jednoduchou záležitost, zohledňovat.

Co se týče pojmu **talent management** *(Talent Management)*, většina odborné veřejnosti se shoduje na názoru, že se jedná o systém získání, udržení a rozvoje talentů.

Například podle Armstronga (2007) talent management znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talentovaní zaměstnanci jsou hlavním zdrojem organizace.

Vašák a Holá (2004), konzultanti společnosti Training&Consulting Center, vidí talent management jako soubor principů, jejichž přesné naplnění je na jednotlivých podnicích, přičemž cílem tohoto přístupu je maximální využití talentu jednotlivců pro společný úspěch organizace.

Berger a Berger (2003) popisují talent management jako systematický proces identifikace, udržení, rozvoje a podpory nejlepších lidí organizace.

Dle Miky (2008) je talent management zaměřen na jediný cíl – dostat z lidí vše (to nejlepší), co je možné. A dostat to z reálných lidí, kteří jsou v organizaci nebo na pracovním trhu k dispozici.

Becker, Fineman a Freedman (2004) charakterizují talent management jako identifikaci a optimální rozvoj zaměstnanců s vysokým potenciálem a to napříč celou organizací.

BNET, britský server věnující se problematice managementu, definuje talent management jako získávání, výběr, identifikaci, udržení, řízení a rozvoj zaměstnanců, o kterých si myslíme, že mají potenciál k vysokému výkonu. Řízení výkonu se dle tohoto serveru zaměřuje na dovednosti a schopnosti těchto jednotlivců, na jejich potenciál růstu, na posouzení jejich přínosu k úspěchu organizace.

Hroník (2007) uvádí, že talent management je nástrojem řízení kariéry a zvyšování výkonnosti vybraných lidí, stabilizačním faktorem talentovaných lidí v organizaci, zdrojem konkurenční výhody organizace.

Dle Cannona a McGee (2007) je talent management proces, kterým organizace identifikuje, řídí a rozvíjí své zaměstnance v současné době a pro budoucnost.

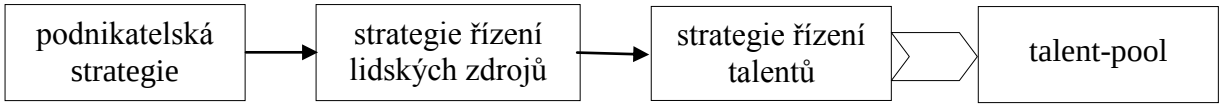
Zástupci společnosti INC Consulting spol. s.r.o. uvádějí, že cílem talent managementu je přilákat, rozvíjet, udržet a využívat zaměstnance s takovými dovednostmi a

odbornými znalostmi, kteří pokryjí současné a budoucí potřeby firmy (INC Consulting, 2008).

Talent management klade důraz na odhalení potenciálu každého jednotlivce a na udržení klíčových zaměstnanců jako nástrojů konkurenceschopnosti organizace. Základní myšlenkou talent managementu je podle Cannona a McGee (2007) předpoklad, že potenciál můžeme objevit v každém jednotlivci a že organizace by měla umožnit a napomoci tento potenciál zaměstnancům projevit.

Strategie talent managementu

Podmínkou efektivního fungování práce s talenty je vytvoření takové **strategie talent managementu** *(Talent Management Strategy)* zaměřené na talentované zaměstnance, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace. Pouze z této strategie, samozřejmě prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů, mohou vycházet klíčová rozhodnutí, zda a které aktivity talent managementu realizovat. Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent-poolem je znázorněn obrázkem 19.1.



Obr. 19.1 Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent-poolem

Tvorba strategie talent managementu je proces, jenž vychází z podnikatelského plánu organizace, z identifikace faktorů kritických pro úspěch organizace a specifických potřeb talentů a jehož výstupem je návrh možností uspokojení těchto potřeb/nedostatků.

Rámcem pro vytvoření strategie talent managementu v organizaci by mělo být provedení jednotlivých kroků následujícího postupu:

1. Výchozím bodem je vyčlenění zdrojů na tuto aktivitu. Nedostatek úsilí v oblasti talent managementu je částečně zapříčiněn nedostatkem zdrojů věnovaných této činnosti. Přínosem je, pokud dojde k určení jasné souvislosti mezi cíli organizace a kompetencemi, které jsou potřeba pro jejich splnění. V některých organizacích může být užitečné vytvoření speciálního týmu, který se bude věnovat talent managementu. Odpovědnost za iniciaci aktivit musí přijít od nejvyššího vedení organizace, a ačkoliv by hlavní roli v realizaci tohoto procesu mělo hrát oddělení lidských zdrojů (eventuálně talent manažer, pokud je v organizaci tato role zavedena), je odpovědností každého manažera identifikovat talent ve své oblasti odpovědnosti

a samozřejmě o něj také pečovat. Pokud je například rozvoj talentů považován za prioritu, obvykle se v takové organizaci (většinou se jedná o velkou organizaci) můžeme setkat s vlastními, vnitroorganizačními univerzitami či jinými výukovými institucemi a nástroji.

2. Rozpoznání klíčových kompetencí a talentů potřebných pro jejich zajištění v budoucnosti pomůže organizaci zaměřit se na klíčové, životně důležité talenty. Ačkoliv širší rozvojové aktivity organizace navržené za účelem projevení potenciálu všech zaměstnanců mohou být přínosné, je vhodnější zaměřit se na ty oblasti, které budou zdrojem odlišností, přidané hodnoty.

3. Velmi důležitou aktivitou je navržení kvalitních, auditu a pečlivému zkoumání podléhajících procesů pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu zaměstnanců. Tyto procesy hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu by nám měly umožnit v rámci celé organizace nepřehlédnout skrytý, často nevyužitý talent. Data plynoucí z těchto procesů jsou základem pro budoucí plánování i aktivity, musí být tedy spolehlivá a aktuální.

4. Identifikace a podrobné prozkoumání procesů, které organizace používá pro získání, rozvoj a udržení talentů může napomoci stanovení přesnějších kritérií kvality pro budoucnost.

5. Zakotvení cyklu plánování, rozhodování a kontroly týkajícího se talentu jako jedné z částí pravidelného procesu kontroly řízení může organizaci napomoci soustředit se na tuto oblast, na oblast talent managementu.

6. Je důležité, aby se organizace vyvarovala byrokratizace celého procesu, používání velkého množství často i nepotřebných formulářů.

Kvalitní strategie talent managementu je, současně s iniciací a podporou tohoto přístupu vrcholovým vedením organizace, **základem** jeho správného fungování v organizaci. Jedině z této strategie mohou vycházet odpovídající rozhodnutí, jaké činnosti talent managementu by měla organizace realizovat.

19.3 PROCESY TALENT MANAGEMENTU

Strategie talent managementu vyúsťuje do tří základních skupin procesů talent managementu *(Processes of Talent Management)*vedoucích k dosažení cíle talent managementu, k zabezpečení odpovídajícího talent-poolu. Jedná se o **získání talentů** *(Talents Acqusition)*, **rozvoj talentů** *(Talents Development)* a **udržení talentů** *(Talents Retention)*, kdy každý z těchto procesů zahrnuje celou řadu dílčích činností. Souhrnným grafickým

znázorněním všech dílčích činností talent managementu je **myšlenková mapa talent managementu v organizaci** *(Talent Mind Map),* jež je obsahem obrázku 19.3.

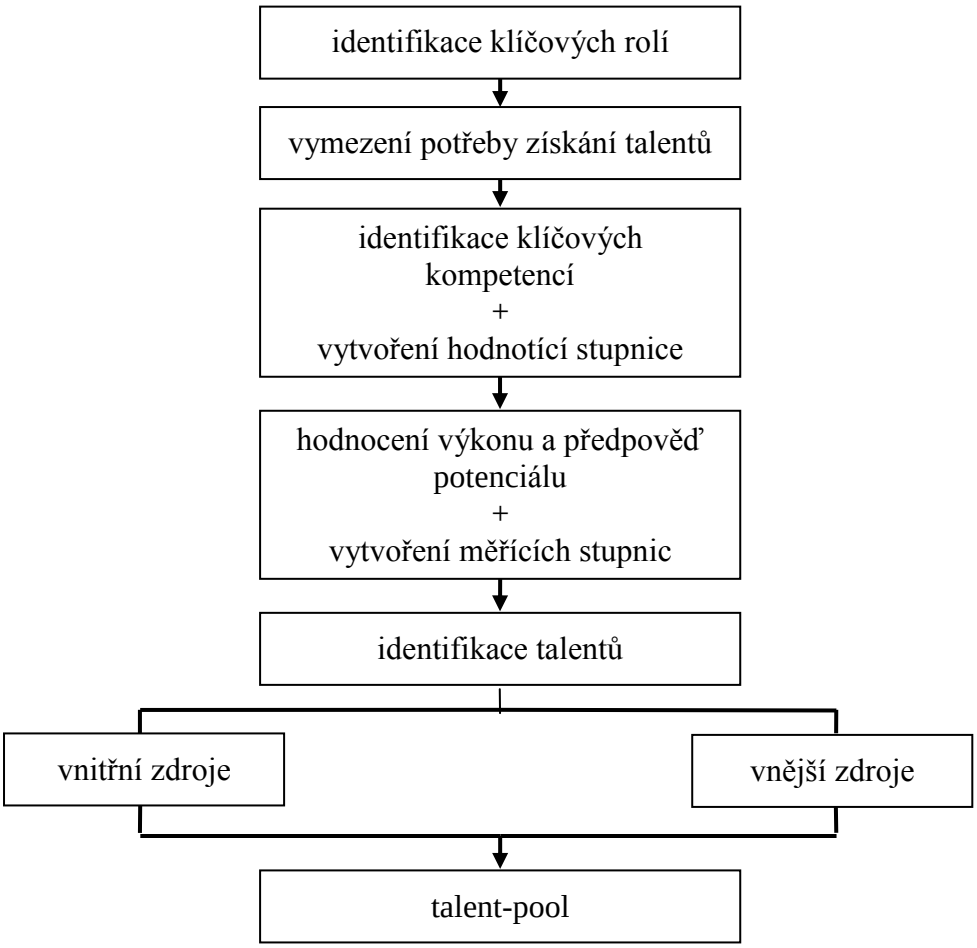
Získání talentů

Prvním krokem, který musí organizace v rámci procesu získání talentů učinit tak, jak je znázorněno obrázkem 19.2, je **identifikovat klíčové role,** což jsou takové pozice v organizaci, jejichž neobsazení vede k vážnému narušení fungování organizace, jsou to role nejvíce kritické pro dosažení jejího úspěchu.

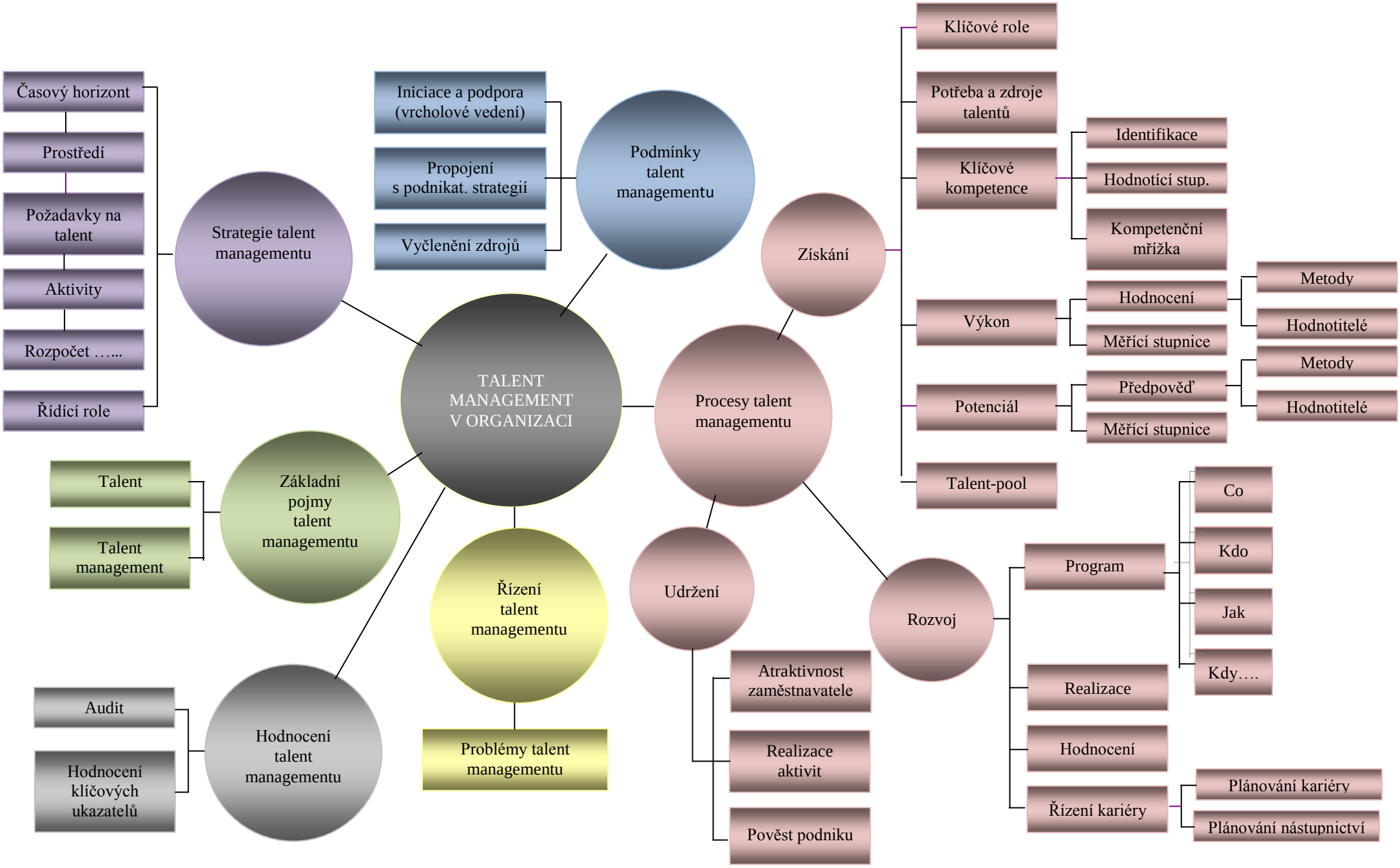
V souvislosti s tím musí zhodnotit, zda disponuje zaměstnanci s klíčovými kompetencemi (viz níže), kteří budou v budoucnosti v závislosti na podnikatelské strategii zapotřebí. Pokud organizace nemá dostatek existujících zdrojů, musí tyto talenty nalézt. Talenty může identifikovat jak z vnitřních zdrojů, tak ze zdrojů vnějších.

Nové talenty může organizace získat jejich identifikací mezi stávajícími zaměstnanci, vyhledání mezi zaměstnanci konkurenčních firem, dodavatelských organizací, identifikací mezi zaměstnanci, kteří vykonávají u organizace stáž, vyhledání talentovaných studentů či absolventů, oslovením bývalých zaměstnanců, oslovením přátel a známých stávajících zaměstnanců organizace, jejich vyhledání v databázích agentur a specialistů zabývajících se náborem, získáváním a outplacementem, využitím inzerátů v tisku, ve specializovaných časopisech, jejich vyhledání prostřednictvím Internetu, identifikací při příležitosti výstavních/náborových veletrhů, celosvětovým náborem a získáním prostřednictvím asociací, dodavatelů a obchodních partnerů, vyhledáním prostřednictvím odborných konferencí, odborných článků, využití headhunterů aj.

Dalším krokem procesu získání talentů je identifikace **klíčových kompetencí** *(Key Competences)*, což jsou kompetence kritické pro úspěch každého zaměstnance a tedy i celé organizace. Klíčové kompetence jsou kombinací faktorů, které vedou k zajištění trvalého úspěchu organizace na trhu, k jejímu odlišení se od konkurentů. Specifikace kompetencí umožňuje organizacím nadefinovat, kterým směrem by se měl talent jednotlivých zaměstnanců formovat tak, aby to vedlo k užitku organizace, a zároveň umožňuje snadněji poměřovat, do jaké míry jsou nastavená očekávání naplněna.



Obr. 19.2 Proces získání talentů



Obr. 19.3 Myšlenková mapa talent managementu v organizaci

Např. Pocztowski (2007) uvádí, že klíčovými kompetencemi, které byly použity pro identifikaci talentů v HSBC Bank, byly orientace na obchod a značku (perspektivní myšlení, strategické myšlení, schopnost inovace, zavádění změn), zaměření se na trh (rozhodování, podnikavost, obchodní myšlení), vedení (zaměření na činnost, inspirování ostatních, rozvoj ostatních) zaměření se na zákazníka (získávání nových zákazníků, propagace orientace na zákazníka), spolupráce s ostatními (budování vztahů, umění naslouchat, schopnost mít vliv, sdílení informací, podpora otevřené komunikace) a orientace na vlastní rozvoj (schopnost učit se, orientace na kolektivní cíle, flexibilita).

Každá kompetence musí být popsána a posouzena (obodována) v závislosti na jejím relativním přínosu pro organizaci. Hodnotící stupnice může vypadat například tak, jak je uvedeno v tabulce 19.1.

V tomto příkladu jsou popsaným šesti úrovním komunikace podle jejich přínosů pro organizaci přiřazena čísla 1 až 6. Takováto stupnice musí být vytvořena pro každou kompetenci. Stejně tak pro každou pozici v organizaci musí být stanovena minimální úroveň kompetence nutná pro vykonávání dané práce. V tabulce 19.2 můžeme nalézt aplikaci hodnotících stupnic všech klíčových kompetencí na různé pozice v organizaci, tzv. **kompetenční mřížku** neboli kompetenční model *(Competency Grid).* Poté, co jsou stanoveny a definovány klíčové kompetence, následuje zhodnocení výkonu a předpověď potenciálu jednotlivců.

Tabulka 19.1 Příklad hodnotící stupnice pro kompetenci „komunikace“ (Berger, Berger, 2004, s. 24)

Definice „komunikace“: Dokáže dobře komunikovat jak verbálně, tak písemně. Efektivně sděluje informace a myšlenky ostatním. Pečlivě naslouchá a chápe různá hlediska. Myšlenky podává jasněa výstižně. Umí vystihnout detaily předkládaných informací.					
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Zřetelně a vhodně vyjadřuje svá přání a potřeby.	Má dobré schopnosti v oblasti ústní a psané komunikace, umí naslouchat.	Komunikaci dokáže přizpůsobit požadavkům posluchačů tak, aby došlo k optimálnímu pochopení sdělovaného.	Aktivně prezentuje informace a myšlenky, ostatní podněcuje k tomutéž.	Podporuje otevřené vyjadřování myšlenek a podněcuje komunikaci bez negativní zpětné reakce.	Je považován za někoho, kdo efektivně vysvětluje a komunikuje klíčové/strategické informace.

Tabulka 19.2 Příklad kompetenční mřížky (Berger, Berger, 2004, s. 25)

	Pozice						
Kompetence	**Generální ředitel**	**Finanční ředitel**	**Ředitel lidských zdrojů**	**Ředitel výzkumu a vývoje**	**Operační manažer**	**Prodejce**	**Úředník**
Orientace na činnost	6	5	5	5	4	3	1
Komunikace	6	6	6	5	4	3	1
Kreativita/Inovace	6	6	5	6	4	2	1
Kritický úsudek	6	6	6	5	4	2	1
Orientace na zákazníka	6	5	5	5	4	5	1
Interpersonální dovednosti	6	5	6	5	4	5	1
Vůdcovství	6	6	6	5	4	2	1
Týmová práce	6	6	6	5	4	2	1
Technická/funkční kvalifikace	6	6	6	5	4	3	1

Hodnocení výkonu *(Performance Evaluation)* je měření aktuálně dosažených výsledků v rámci těch oblastí, za které je daný jednotlivec zodpovědný a/nebo kompetencí, které jsou považovány za kritické pro úspěch vykonávané práce i celé organizace. Měřící stupnice, která se v podnicích používá nejčastěji, je: velmi překračuje očekávání (5); překračuje očekávání (4); splňuje očekávání (3); pod očekáváním (2); hluboce pod očekáváním (1).

Dle Cannona a McGee (2007) můžeme zaměstnance, který podává vysoký výkon, charakterizovat jako jednotlivce, který trvale dosahuje měřitelných výsledků překračujících či velmi překračujících očekávání, řídí sám sebe způsobem, který podporuje učení a vysoký výkon, stará se o to, aby týmové cíle byly dosaženy v rámci etických a kulturních pravidel, řídí a vede týmy, které dávají najevo pocit loajality a komunity, usiluje o uspokojení potřeb zákazníků, dokonce i nad rámec jejich požadavků, efektivně pracuje se zdroji organizace a vyznačuje se vysokou odolností, nezlomností.

Předpověď potenciálu *(Potential Forecast)* je prognóza toho, o kolik úrovní může zaměstnanec v rámci organizace postoupit na základě jeho minulého/současného hodnocení výkonu, výcviku a rozvoje, preferencí v kariéře a současných a plánovaných úrovní kompetencí. Organizace nejběžněji používanou měřící stupnicí je: vysoký potenciál (5) →

možno povýšit o více než dvě úrovně či dokonce více; vyšší potenciál (4) → možno povýšit o maximálně dvě úrovně; průměrný potenciál (3) → možno povýšit o jednu úroveň; omezený potenciál (2) → připraven pro laterální přesun; žádný potenciál (1) → v současné době není možno povýšit.

Dle Cannona a McGee (2007) můžeme zaměstnance, který se vyznačuje vysokým potenciálem, charakterizovat jako jednotlivce, který má respekt a důvěru jednotlivců na stejné úrovni, nadřízených a podřízených, dosahuje a udržuje vysokou úroveň kompetencí ve své roli/pracovní pozici, vyznačuje se zájmem o akci a je aktivním nositelem změny, kreativně přemýšlí a řeší problémy, je otevřen konstruktivní kritice a zpětné vazbě, používá kritický úsudek, má široké povědomí o podnikání organizace a své roli v procesu dosahování cílů organizace a má velkou kapacitu učit se.

Výsledky hodnocení výkonu i předpověď potenciálu musí být zaznamenány např. tak, jak je uvedeno v tabulce 19.3.

Tabulka 19.3 Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu (Berger, Berger, 2004, s. 32)

Hodnotitel: Jan Novák **Hodnocený: Karel Černý Potenciál: 1 Celkový výkon: 2**		
Klíčová kompetence	**Bodové skóre**	**Hodnocení výkonu na současné pozici**
Orientace na činnost	2	pod očekáváním
Komunikace	1	hluboce pod očekáváním
Kreativita/inovace	2	pod očekáváním
Kritický úsudek	2	pod očekáváním
Orientace na zákazníka	3	splňuje očekávání
Interpersonální dovednosti	3	splňuje očekávání
Vůdcovství	3	splňuje očekávání
Týmová práce	3	splňuje očekávání
Technická/funkční kvalifikace	1	hluboce pod očekáváním
Celkem	20	

Klíčové kompetence, které jsou základem hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu stávajících zaměstnanců, tedy základem získáním talentů z vnitřních zdrojů, mohou být použity i v procesu získání talentů z vnějších zdrojů. Zatímco měřící stupnice pro předpověď potenciálu vnějších zdrojů může zůstat beze změny (viz výše), měřící stupnice hodnocení výkonu by měla být upravena takto: velmi překračuje ostatní kandidáty (5); překračuje ostatní

kandidáty (4); rovná se ostatním kandidátům (3); pod úrovní ostatních kandidátů (2); hluboce pod úrovní ostatních kandidátů (1).

Metod, kterých může organizace použít pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu zaměstnanců jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů, tedy metod, které slouží k identifikaci talentů, existuje celá řada. Vždy je pro daný typ zaměstnance potřeba zvolit takové jejich druhy a kombinace, které povedou **současně jak k hodnocení výkonu, tak k předpovědi potenciálu**. Je zřejmé, že není možno spolehnout se jen na jednu metodu.

Talenty z vlastních zdrojů hledáme nejčastěji prostřednictvím fungujícího systému pravidelného hodnocení, v rámci něhož využíváme řadu metod. K nejpoužívanějším metodám patří metoda hodnocení podle stanovených cílů (MBO), assessment centrum, analýza kritických událostí a 360º zpětná vazba. Pro identifikaci talentů z vnějších zdrojů můžeme využít např. testy pracovních způsobilostí, metodu assessment centra a behaviorální (kompetenční) rozhovory.

Po zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu, za použití měřících stupnic pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu jednotlivců, dochází k vlastnímu vymezení skupiny talentovaných zaměstnanců – k vytvoření **talent-poolu** *(Talent-pool).* Jednotlivci, kteří vyhovují předem daným kritériím (např., že výkon musí být hodnocen jako takový, který velmi překračuje očekávání (5) či překračuje očekávání (4) či splňuje očekávání (3) a potenciál musí být předpovězen jako vysoký (5) či vyšší (4) či průměrný (3)), mohou být společně označeni za talenty, nebo může být tato skupina talentovaných jednotlivců ještě dále rozdělena do tří skupin – na top talenty, talenty a možné talenty. Graficky je tato situace znázorněna v tabulce 19.4 pomocí tzv. **klasifikační mřížky talentů.**

Rozhodnutí, zda do programů pro talenty budou zařazeni jen top talenti, nebo top talenti a talenti nebo všechny tři skupiny, záleží na organizaci.

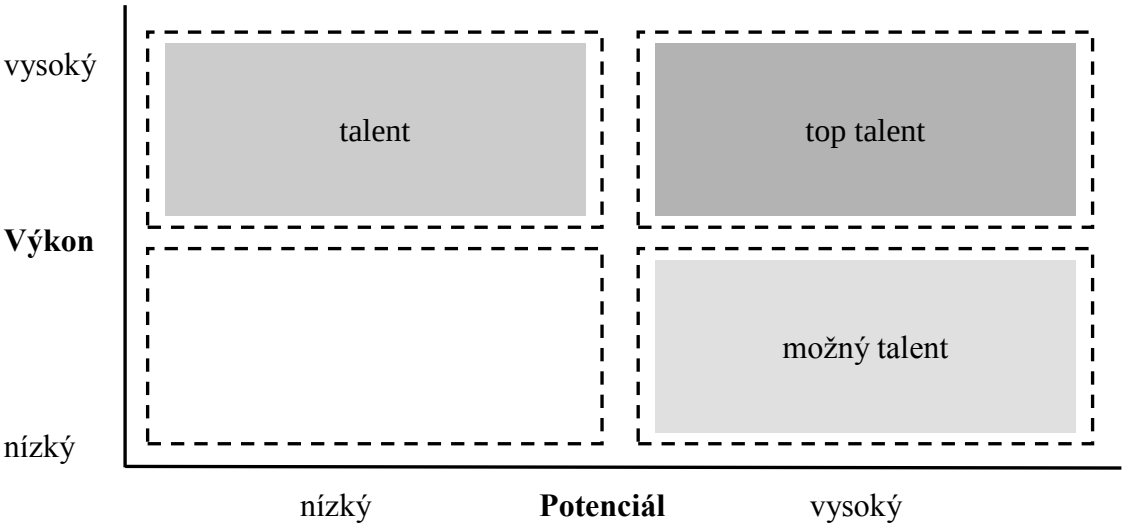
Pokud uvažujeme současně úroveň výkonu i potenciálu ve vztahu k povýšitelnosti talentů, můžeme si tuto situaci znázornit následujícím způsobem: potenciál (5) a výkon (5) → možno povýšit o více než dvě úrovně či dokonce více; potenciál (5) a výkon (4) či potenciál (4) a výkon (5) → možno povýšit o maximálně dvě úrovně; potenciál (5) a výkon (3) či potenciál (4) a výkon (4) či potenciál (3) a výkon (5) → možno povýšit o jednu úroveň; potenciál (4) a výkon (2) či potenciál (4) a výkon (3) či potenciál (3) a výkon (3) či potenciál (3) a výkon (4) či potenciál (2) a výkon (4) → připraven pro laterální přesun.

Jinou variantou zobrazení klasifikace talentů na základě jejich výkonu a potenciálu je vytvoření tzv. **matice talentů**, jež je znázorněna obrázkem 19.4.

Tabulka 19.4 Klasifikační mřížka talentů (Berger, Berger, 2004, s. 65)

	nízký	**Výkon**		vysoký		
nízký **Potenciál** vysoký		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	(1)					
	(2)				možný talent	
	(3)			možný talent	možný talent	talent
	(4)		možný talent	možný talent	talent	top talent
	(5)			talent	top talent	top talent

Za **top talenty** jsou označování jednotlivci, kteří podávají vysoký výkon a současně se vyznačují velkým potenciálem. **Talenti** jsou ti zaměstnanci, jejichž výkon je naprosto vyhovující, ale jejich potenciál je omezený. Zaměstnanci, kteří se vyznačují vysokým potenciálem, ale podávají omezený výkon, jsou označování za **možné talenty**.



Obr. 19.4 Matice talentů (Cannon, McGee, 2007, s. 52, upraveno)

V souvislosti s vytvořením talent-poolu by vedení organizace mělo dát jasně najevo, že talentem se může stát kdokoliv, bude-li splňovat předem stanovená kritéria. Program pro talenty by měl být nastaven motivačně a to nejen pro jeho stávající účastníky, ale i pro potenciální účastníky. Talenti by měli o své místo v programu zdravě soupeřit a měli by být jasně obeznámeni s tím, že přestanou-li splňovat požadovaná kritéria, může být do programu na jejich místo nominován někdo jiný. Na základě studie *Magnetem pro talenty: Přístup k talent managementu v České a Slovenské republice*, provedené společností Deloitte v roce 2006, nevadí, pokud jsou talenti v organizaci bráni jako „elita“, důležité je však komunikovat,

že se nejedná o „elitu, která už má své jisté“, ale že členem této elity se může stát kdokoliv. Mezi talenty by se měli dostávat i lidé s osobnostním charisma, se schopností vůdcovství a uměním udržovat sociální vazby, kteří budou mít schopnost získávat pro projekty a úkoly i ostatní – zaměstnanci budou takové talenty přijímat pozitivněji a budou jimi motivováni k dosahování stejných úspěchů.

Aby byla organizace schopna úspěšně řídit své talentované zaměstnance, je vhodné, aby se rozhodla, jaký typ talent-poolu potřebuje a proč. Existují **tři základní typy** talent-poolů:

1. **Všeobecný talent-pool**

- Členem všeobecného talent-poolu se může stát jednotlivec vyznačující se jakýmikoli rozmanitými dovednostmi.
- Lidé mohou být do talent-poolu zařazeni na základě jejich intelektuální způsobilosti – například mohou tímto typem talent-poolu být programy pro absolventy.
- Lidé mohou v organizaci rotovat bez specifického výcviku či dovedností.
- Čas výcviku je krátký.
- Lidé vstupují do talent-poolu na základě určitého měřítka – například na základě obecných kompetencí.

2. **Vůdcovský talent-pool**

- Organizace má vymezeny specifické vůdcovské kompetence; lidé jsou do talent-poolu vybíráni v tom případě, pokud buďto v současné době projevují určitou kompetenci nebo jsou považováni za někoho, kdo má budoucí potenciál tuto kompetenci zvládnout.
- Lidé jsou přemísťováni do vůdcovských rolí na základě projevení dovednosti buďto ve své pracovní roli nebo v assessment centru; příkladem mohou být důstojníci v ozbrojených silách.

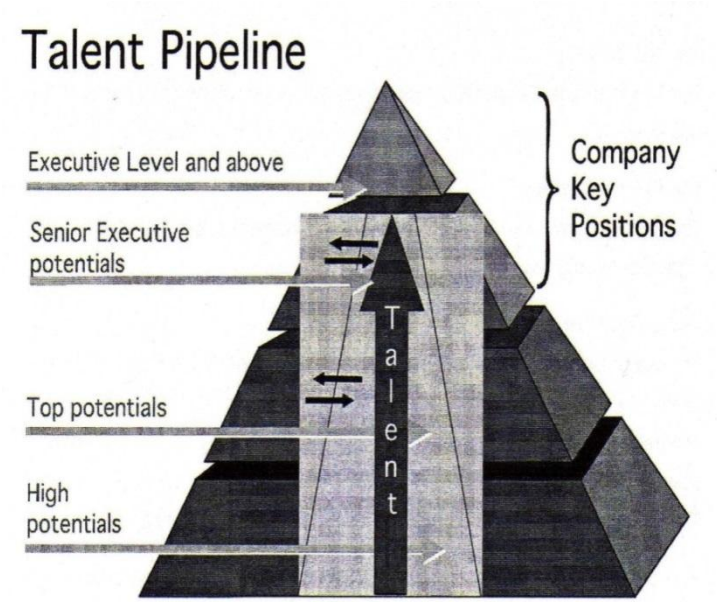
3. **Technický talent-pool**

- Pro budoucnost organizace jsou identifikovány specifické dovednosti.
- Vstup do talent-poolu je umožněn jen díky projevování výkonu nebo potenciálu v technické dovednosti; příkladem mohou být vědci ve výzkumné organizaci.

V oblasti talent managementu se můžeme setkat i s pojmem **talent piperine** *(Talent Pipeline)* - viz obrázek 19.5. Tento pojem se týká snahy organizace udržet si zaměstnance na různých úrovních připravenosti pro nástupnictví nebo pro postup do role na vyšší úrovni.

S pojmem talent pipeline se můžeme setkat například u společnosti Philips International, která definuje své talent-pooly (od spodní strany pyramidy k vrcholu) tak, že za *High Potentials* jsou považováni zaměstnanci s asi pěti lety odpovídající praxe, lidé, kteří

podávají trvale vysoký výkon, vyznačují se rostoucím potenciálem, což může vést k jejich posunu na potenciální vedoucí pozice. Za *Top Potentials* jsou považováni zaměstnanci s asi desetiletou odpovídající zkušeností, lidé, kteří podávají trvale vysoký výkon, vyznačují se rostoucím potenciálem, což může vést k jejich posunu do vedoucích výkonných pozic. Za *Senior Executive Potentials* pak ti zaměstnanci, kteří podávají trvale velmi vysoký výkon, vyznačují se rostoucím potenciálem, což může vést k jejich posunu do vedoucích výkonných a vyšších pozic (Cannon, McGee, 2007).Jestliže je tato organizace uvažována jako pyramida složená z několika úrovní (samozřejmě s vrcholovým týmem a jemu odpovídajícími talenty na vrcholu), souhrnný talent-pool může mít podobu struktury tvarované do tvaru kužele – talent pipeline – prolínající se středem přes jednotlivé úrovně (kdy každá z nich má samostatný talent-pool). Organizace má stanoveny cíle pro počty v jednotlivých úrovních/poolech, kdy se tyto počty přirozeně snižují tak, jak se jednotlivé úrovně zmenšují směrem k vrcholu.



Obr. 19.5 Talent piperine (Cannon, McGee, 2007, s. 204)

K vytvoření talent-poolu, k **získání talentů** jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů, což je cílem realizace strategie talent managementu, vede tedy poměrně obtížná cesta. Základem je, po identifikaci klíčových rolí a kompetencí, přesné zhodnocení současného výkonu zaměstnanců a předpověď jejich budoucího potenciálu. Ti jednotlivci, kteří vyhovují předem stanoveným kritériím, jsou označeni za talenty.

Tím ovšem systematický přístup k talentům, talent management, nekončí. Následují další kroky – rozvoj a poté i udržení talentů.

Rozvoj talentů

Jaké další kroky, po identifikaci talentů, by měla organizace učinit? Mělo by být zajištěno, aby tito lidé v organizaci zůstali, nikoliv aby organizaci z různých důvodů opouštěli. Měla by jim být nabídnuta náročná práce, poskytnuta možnost dalšího rozvoje, získání schopností vyžadovaných pro práci v komplexnějších pracovních pozicích. Talenti by měli být podporováni a odměňováni prostřednictvím pobídkových programů, měla by jim být dána možnost pracovat na speciálních projektech, které jim umožní projevit jejich kvality apod.

Co se týče dalšího **rozvoje talentů,** organizace by měla těmto jednotlivcům nabídnout možnost rozvoje jejich silných stránek, zlepšení individuálního celkového výkonu i jednotlivých kompetencí, posílení jejich motivace a umožnění rozvoje jejich kariéry.

Pro talentované zaměstnanec by měl v organizaci být vyvinut a v úzké součinnosti s jejich přímými nadřízenými realizován speciální **rozvojový program**, který by měl mít podobu uceleného programu pro přesně specifikovanou skupinu talentů, doplněného o individuální potřeby jednotlivých účastníků. Tento program by měl být nadstavbou běžné rozvojové nabídky i individuální péče, které by se talentovaným zaměstnancům mělo standardně dostávat ze strany nadřízených a oddělení lidských zdrojů.

Dlouhodobé výcvikové programy nejsou v současném rychle se měnícím světě doporučovány, návratnost investic do nich vložených je z důvodu obtížného udržení zaměstnanců a zkracující se délky zaměstnání u jedné a téže organizace méně pravděpodobná. Z tohoto důvodu jsou organizacemi upřednostňovány kratší, ale dobře navržené, potřebám odpovídající programy, u nichž je návratnost investic rychlejší. Podle Hroníka (2007) existují v talent managementu obecně dva základní typy programů:

- **trainee programy**

Jsou určeny pro absolventy škol. Účastníci programu se obvykle stávají zaměstnanci organizace po dobu konání programu. Po každého účastníka (eventuálně skupinu účastníků) je vytvořen rozvojový plán, který může mít různorodou podobu. Obvyklá délka programu je půl roku až jeden rok. Po jeho skončení je úspěšným absolventům nabídnuta možnost dále pracovat v organizaci.

Organizace si vyhledávání talentovaných jedinců většinou nezajišťují vlastními silami, obvykle spolupracují s externími agenturami či poradenskými firmami, které se na identifikaci talentovaných studentů zaměřují.

- **talent development**

Tento program je určen pro talentované jednotlivce, kteří již nějakou dobu v organizaci pracují, mají v ní svou historii i kredit, ale zároveň stojí na počátku své kariéry v organizaci a potřebují si najít její směr.

Organizace mohou rozvoj svých talentů zajišťovat nejen vlastními silami, ale také prostřednictvím externí spolupráce organizace se vzdělávací, případně poradenskou firmou v oblasti rozvoje zaměstnanců. Seriózní poradenská firma na základě auditu nejen připraví návrh rozvojového programu v návaznosti na zjištěné požadavky, ale přebírá i spoluzodpovědnost za očekávaný efekt. Vzdělávací agentura by měla být vybrána na základě důvěryhodných a křížově vyhodnocených referencí, její reputace, akreditací, případně přímých poznatků z výuky a také toho, zda je flexibilní, tedy jak pružně dokáže nabídku přizpůsobit požadavkům a potřebám organizace (Barták, 2008).

Rozvojový program může zahrnovat kombinaci nejrůznějších **metod**, **aktivit** či **nástrojů** rozvoje talentů, vždy podle specifických potřeb konkrétní organizace. Může se jednat jak o metody k rozvoji na pracovišti při výkonu práce *(On-the-job),* tak o metody používané k rozvoji mimo pracoviště *(Off-the-job).* K metodám rozvoje na pracovišti patří například koučink, mentoring, stínování, pověření úkolem, rotace práce, práce na projektech, plnění naléhavých úkolů, práce na miniprojektech, stáž, dočasné přeložení, sdílení poznatků aj. K metodám rozvoje mimo pracoviště řadíme například přednášku, seminář, řešení případové studie, simulaci, workshop, manažerské hry, angažovanost v charitě/komunitě, development centrum, outdoor training/learning, e-learning, samostudium odborné literatury, rozvoj kompetencí aj.

Větší důraz je kladen na metody používané ke vzdělávání na pracovišti, používají se samozřejmě ale obě skupiny metod.

Podle průzkumu společnosti Deloitte a zkušeností mezinárodních společností, které s talent managementem již pracují, nejefektivnějším způsobem rozvoje talentů jsou metody *On-the-job* neboli učení se přímo na pracovišti, zejména rotace práce a zapojení se do projektů, s podporou přímého nadřízeného, kouče nebo mentora. Tento způsob rozvoje propojuje učení na projektech uvnitř konkrétní organizace a v rámci týmu prostřednictvím sociálních vazeb, které v organizaci fungují. Talent zároveň získává zpětnou vazbu od všech ostatních a může se tak s organizací lépe ztotožnit (Deloitte, 2007).

Velký důraz je dle Bartáka (2008) kladen na koučink jako na nástroj k sebereflexi, pochopení sebe sama, svých možností a mezí, formulování ambiciózních, nicméně splnitelných cílů, plánů, očekávání a nalézání optimálních cest k jejich uskutečnění – tedy ke

změně myšlení, postojů, chování a jednání, směřující k efektivnímu zvyšování výkonnosti vlastní i druhých.

Programy rozvoje talentů velmi úzce souvisí **s řízením kariéry** *(Career Management)*, tedy s plánováním kariéry a plánováním nástupnictví. Poskytují talentům příležitosti růst v jejich současných pracovních rolích a postupovat do rolí vyšší úrovně.

Plánování kariéry *(Career Planning)* utváří funkční postup talentů v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace. Talentovaní lidé by měli projít určitým sledem zkušeností doplněných koučinkem a rozvojovými programy, které je připraví na to, aby byli v budoucnosti schopni zastávat náročnější pracovní role. Plánování nástupnictví má zabezpečit, aby organizace měla k dispozici talenty, které bude potřebovat k uspokojení svých podnikatelských potřeb v budoucnosti.

Jak uvádí Armstrong (2007), řízení kariéry spočívá v tom, že se zaměstnancům poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje. Složkami řízení kariéry jsou poskytování příležitostí k učení se a rozvoji, plánování kariéry a plánování nástupnictví v klíčových rolích.

Cílem řízení kariéry z hlediska zaměstnanců je jednak poskytnout jim vedení, podporu a povzbuzení, které potřebují, aby mohli realizovat svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v organizaci, jednak nabídnout jim příslib určitého sledu rozvojových aktivit a získávání zkušeností tak, aby získali znalosti a dovednosti potřebné pro jakoukoli úroveň odpovědnosti a pravomocí, které mohou vzhledem ke svým schopnostem dosáhnout.

Z hlediska organizace je cílem řízení kariéry dosáhnout toho, aby v současnosti i budoucnosti byl k dispozici potřebný počet talentovaných jednotlivců. Je nutno provádět audity talentů, které zkoumají existující talenty a talenty potřebné s ohledem na prognózy poptávky a nabídky a na výsledky hodnocení pracovního výkonu a předpovědi potenciálu. Na základě auditu se pak organizace rozhoduje, jakým způsobem zajistí potřebné talentované jedince, zda si bude pěstovat své vlastní talenty (s využitím plánování kariéry a plánování nástupnictví), nebo se spolehne na získání talentovaných jedinců z externích zdrojů.

Plánování kariéry můžeme chápat jako proces, v němž jsou zaměstnanci definovány (a posléze uskutečňovány) jednotlivé kroky k realizaci cílů jejich kariéry. Výsledkem této procedury je **plán kariéry**, individualizovaný plán zpracovaný pro konkrétního zaměstnance. Ten dle Koubka (2007) představuje sekvenci jednotlivých rozvojových aktivit, které zahrnují neformální i formální vzdělávání, osvojování si takových znalostí a zkušeností, které později umožní zaměstnanci získat náročnější, odpovědnější, prestižnější i lépe placenou práci.

Součástí procesu je i průběžná a periodická kontrola hodnocení zaměstnance z hlediska plnění úkolů předpokládaných plánem.

Postup v kariéře by měl být sledován, organizace by se měla zajímat o to, jak se vyvíjí kariéra jednotlivců a to zejména těch klíčových osob, jež jsou nezbytné pro úspěšné fungování organizace a jimž je tudíž věnována zvláštní pozornost. Například by s těmito klíčovými jednotlivci měla pravidelně probíhat diskuse o vývoji jejich kariéry. Samozřejmostí je, že by tato diskuse měla být určitým způsobem zaznamenána.

Plánování nástupnictví *(Succession Planning)*je proces, pomocí něhož organizace určuje jednotlivce, kteří budou k dispozici jak nyní, tak také v budoucnosti, aby obsadili určité pracovní role či poskytli klíčové kompetence pro budoucí udržitelnost a růst organizace. Je to také proces, který určuje, jak bude toto nástupnictví řízeno. Jinými slovy, plánování nástupnictví slouží k plánování pokrytí potřeby zaměstnanců v určitých, nejčastěji klíčových rolích. Podle Armstronga (2007) se jedná o proces hodnocení a auditu talentů v organizaci, aby bylo možno odpovědět na tři základní otázky:

1) Jsou k dispozici potenciální nástupci – existuje nabídka lidí, kteří jsou schopni v dlouhodobé perspektivě převzít klíčové role?
2) Jsou dostatečně dobří?
3) Mají správné dovednosti a vlastnosti pro budoucnost?

Výsledkem plánování nástupnictví jsou nejčastěji tzv. **plány nástupnictví v klíčových rolích** – viz tabulka 19.5.

Tabulka 19.5 Plán nástupnictví v klíčových rolích (Armstrong, 2007, s. 338, upraveno)

Schéma nástupnictví v klíčových rolích						**Útvar**		**Ředitel/manažer**
Existující vykonavatelé klíčových rolí						Potenciální nástupci		
Jméno	Funkce	Datum pro nahrazení	Hodnocení		Pokud je vhodný k přesunu, pak na jakou roli a kdy	Jména první a druhé volby	Funkce	Kdy
			výkon	potenciál				

Tyto plány se drží tří zásad. Za prvé, že každá klíčová role má mít svého nástupce. Za druhé, že vhodným počtem nástupců jsou dva až tři. Za třetí, že každý nástupce je připravován na více než jednu konkrétní roli – spíše na skupinu rolí.

V malých a středních podnicích není možné přesně dodržet tyto zásady, plánování nástupnictví zde probíhá spontánněji.

Shrneme-li vše výše uvedené, můžeme říci, že úkolem **rozvoje talentů** je zajištění situace, kdy talentovaní jednotlivci rozvíjejí své silné stránky, pracují na svých kvalitách, rozvíjejí své kompetence, svou kariéru apod., získávají pocit, že jsou pro organizaci oceňovanou hodnotou. Nástrojem rozvoje talentů jsou nejen rozvojové programy – speciálně volené metody rozvoje pro přesně specifikovanou skupinu talentů, doplněné o individuální potřeby jednotlivých účastníků programů, může jím být ale i mentoring talentů a řízení jejich kariér, tedy plánování kariéry a plánování nástupnictví, eventuálně i koučování kariéry.

Rozvojem talentů ale systematická práce s talenty nekončí. Je nutno dosáhnout stavu, kdy talentovaní jednotlivci v organizaci zůstávají, neodchází z ní, je potřeba snažit se o jejich udržení v organizaci.

Udržení talentů

Cílem udržení (stabilizace) talentů je zajištění toho, aby talentovaní jednotlivci zůstávali v organizaci jako její oddaní členové, ve své práci angažovaní lidé, aby neměli tendenci organizaci opouštět, protože odchody talentovaných jednotlivců mají na chod organizace obvykle mimořádný, jejich počtu nepřiměřený dopad.

Aby lidé chtěli v organizaci pracovat, měl by tato být uznávána jako organizace, která dosahuje výsledků, chová se eticky a nabízí svým zaměstnancům dobré podmínky, má jasnou vizi, soubor propojených a fungujících hodnot; měla by být známá jako organizace, která má dobrou pověst.

V zájmu splnění toho, aby talenti byli motivováni pro organizaci pracovat a chtěli v ní zůstat, by se organizace měla snažit o to, aby byla **atraktivním zaměstnavatelem**, **zaměstnavatelem vysoké kvality**, místem, kde lidé rádi pracují, **skvělým pracovištěm**, **skvělým místem pro práci**. Faktory, které přispívají k tomu, aby organizace byla atraktivním zaměstnavatelem, jsou následující:

- **Nabídka zajímavé a oceňované práce**

Talentovaní jednotlivci očekávají, že jim bude nabídnuta zajímavá práce, odpovídající jejich skutečným zájmům, která bude pro ně neustálou výzvou, při níž se nepřestanou učit

novým věcem. Musí však přesně znát podmínky, za kterých mohou uspět. Pokud to tak nebude, budou se talenti snažit o seberealizaci jinde.

- **Zajištění příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a postupu v kariéře**

Talentovaní zaměstnanci se chtějí zdokonalovat, rozvíjet své dovednosti, zvyšovat si vzdělání. Aktivity vzdělávání a rozvoje poskytují talentovaným jednotlivcům růst v jejich současných rolích a možnost postupovat do rolí vyšších, proto jsou pro talenty tak důležité. Pracovní postup je pro talentované zaměstnance velkou motivací. Nemusí se však jednat jen o postup směrem nahoru, ale i o rozšíření pravomocí či svěření nějakého zajímavého projektu.

- **Respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem**

Talentovaní jednotlivci hledají práci, která bude odpovídat jejich životnímu stylu, hledají organizaci, jež bude podporovat jejich rozvoj, bude se snažit si je udržet, investovat do nich a zároveň respektovat rovnováhu mezi jejich pracovním a soukromým životem.

- **Nabídka flexibilní pracovní role**

Role, které talenti vykonávají, by měly nabízet odpovědnost, podnětnost a autonomii. Zaměstnanci by měli mít příležitost k učení a k rozvoji ve svých rolích, měli by k tomu být podněcováni a vedeni. Role by měla být flexibilní, měla by talentům poskytovat možnost vytvářet či utvářet si svou roli tím, že budou lépe a v širší míře využívat své mimořádné znalosti, schopnosti a dovednosti.

- **Nabídka kvalitních pracovních podmínek a vybavení**

Kvalitní pracovní podmínky a vybavení pracoviště příznivě ovlivňuje výkon talentovaného zaměstnance, jeho uspokojení z práce, určitou mírou také ovlivňuje jeho rozhodnutí danou práci vykonávat či nikoli. Organizace by měly zajištění příznivých pracovních podmínek i kvalitního pracoviště jistě věnovat pozornost.

- **Poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu**

Organizace by měly pěstovat kulturu uznání. Pokud mají talenti pocit uznání, úcty a respektu, pak přispívají ke společnému pocitu hrdosti, nadšení, povzbuzování a obětavosti v rámci celé organizace. Pěstování kultury uznání může organizaci odlišit od ostatních na trhu, přispět k tomu, že talentovaní jednotlivci budou chtít v organizaci zůstat, až je budou lákat konkurenti. Pěstovaná kultura uznání má svůj pozitivní dopad i v oblasti získávání talentů – umožní organizaci dlouhodobě přitahovat nadané, talentované jednotlivce.

- **Nabídka odpovídající odměny**

Odměna poskytnutá talentům by měla uznávat a hodnotit přínos a přispění zaměstnance. Nabízení konkurenceschopné mzdy/platu, zaměstnaneckých výhod, bonusů či

nefinančních odměn (např. pracovní příležitosti a uznání) ovlivní schopnost organizace přitahovat a udržovat si talentované jednotlivce.

Talentům můžeme nabídnout například flexibilní pracovní dobu, poskytnutí volna v době nemoci, zajištění výcviku, možnost přerušení kariéry z různých důvodů, teleworking, časovou flexibilitu při péči o děti, starší rodinné příslušníky, různé programy podpory a pomoci zaměstnancům, finanční podporu výcviku, finanční i jinou pomoc při odchodu do důchodu, v případě invalidity a celou řadu dalších benefitů.

V souvislosti s poskytováním odměny je však vhodné si uvědomit, že v průběhu života jednotlivce dochází v této oblasti ke změnám preferencí, že je vhodné k tomuto faktu přihlížet a systém odměňování přizpůsobovat aktuálním potřebám talentovaných jednotlivců. Např. v období nástupu do práce a počátku vykonávání pracovní činnosti talentovaní jednotlivci preferují konkurenceschopnou základní mzdu (plat), možnost bezproblémového splácení půjček, v období péče o malé děti naopak upřednostňují možnost flexibilní práce, sladění soukromého a rodinného života, vítají jakoukoli podporu péče o dítě ze strany zaměstnavatele apod.

- **Prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace**

Stále důležitějším způsobem, jak si nejen udržet, ale samozřejmě i získat talentované zaměstnance, je zaměření se na společenskou odpovědnost organizace. Talenti chtějí pracovat v organizacích, které se prezentují spíše jako článek obohacující společnost než jako subjekt, jehož jediným účelem je co nejvíce navýšit zisk. Chtějí se spojit s místní komunitou, chtějí se zapojit do řešení důležitých společenských problémů, jako jsou například ekologické iniciativy a společenská odpovědnost organizace.

Coleman a Russel (2009) uvádějí, že ke třem faktorům, které nejvíce ovlivňují udržení talentovaných zaměstnanců v organizaci, patří příležitost postupu v kariéře, nabídka zajímavé a uspokojení přinášející práce a zajištění příležitostí k výcviku a rozvoji.

Jak uvádí Armstrong (2007), vše výše uvedené tvoří pro talentovaného jednotlivce hodnotnou nabídku, která signalizuje, že se v organizaci bude dbát na zdravé hodnoty, že zaměstnanci mohou očekávat dobré řízení, svobodu a autonomii, vysoce podnětnou práci, příležitosti ke kariéře a odpovídající odměnu. Je potřeba zabezpečit, aby talentovaní jednotlivci cítili, že jsou oceňováni a že mají pro organizaci značnou, či dokonce prvořadou hodnotu.

Chce-li si organizace udržet (a samozřejmě také získat) talentované jednotlivce, musí se s nimi dohodnout a musí s nimi spolupracovat, ale existují určité hranice, kam až

organizace může jít. Jedná se například o efektivnost určitých forem odměňování („zlatá pouta“ – bonifikace za věrnost nebo loajalitu).

Je také nezbytné exitující talenty podněcovat k největšímu možnému přispění k dosažení cílů organizace, na základě toho je hodnotit a oceňovat.

Jak uvádí Armstrong (2007), v zájmu udržení talentovaných zaměstnanců v organizaci, může tato podniknout následující možné **aktivity:**

- Zabývat se systémy odměňování, které nejsou konkurenceschopné, jsou nespravedlivé a neobjektivní. Je třeba si uvědomit, že se nemusí jednat jen o finanční prostředky, talentům je potřeba nabídnout i jiné formy odměn – zajímavou práci, odpovídající způsob jednání apod.
- Vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa tak, aby byla zajištěna rozmanitost práce, důležitost úkolů, autonomie, kontrola nad vlastní prací a zpětná vazba. Rovněž by měla být zajištěna možnost vzdělávání, růstu a kariéry. Některé role lze „šít na míru“ a vyjít tak vstříc potřebám konkrétních jednotlivců.
- Snažit se vytvářet oddanost práci nejen pomocí vytváření pracovních úkolů a míst, ale také organizováním práce v souvislosti s projekty, s nimiž se talenti mohou lépe identifikovat, než s organizací jako celkem.
- Podporovat vytváření sociálních vazeb v organizaci.
- Správně provádět rozhodnutí při výběru nebo povyšování tak, aby se při těchto postupech náležitě propojovaly schopnosti jednotlivců s požadavky práce, kterou tito lidé mají vykonávat.
- Snažit se o to, aby se zaměstnanci v době po nástupu do organizace co nejlépe adaptovali na svou novou práci, na kolektiv, organizaci a to tím, že se jim v úvodních fázích jejich práce pro organizaci nabídne náležitá pomoc, vzdělávání a výcvik.
- Realizovat aktivity, které povedou ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem. Jedná se například o umožnění flexibilního pracovního režimu či flexibilních způsobů zaměstnávání, které respektují mimopracovní potřeby talentovaných jednotlivců.
- Eliminovat nepříznivé pracovní podmínky nebo přílišné vystavení pracovnímu stresu.
- Vybírat, informovat a vzdělávat vedoucí zaměstnance a vedoucí týmů tak, aby si uvědomovali pozitivní přínos, kterým mohou přispět ke zlepšení udržení talentů tím, že zvolí správný způsob vedení svých týmů.

Je potřeba zaměřit se na všechny oblasti, v nichž by se mohl objevit nedostatek oddanosti a nárůst nespokojenosti talentů, což by ve výsledku mohlo vést k jejich odchodu z organizace. Možností, jak se organizace může snažit o udržení talentů, existuje celá řada.

19.4 HODNOCENÍ TALENT MANAGEMENTU

Talent management by měl být v organizaci určitým způsobem hodnocen. Jako nástroje hodnocení jeho úspěšnosti může být využito **auditu talent managementu** *(Talent Management Audit)* společně s **hodnocením klíčových ukazatelů** *(Key Indicators Evaluation)*. Cílem společného uplatnění těchto přístupů je zhodnocení celkového postupu a identifikace možných příčin selhání. Pokud selhání existují, je potřeba, za účelem správného fungování talent managementu při dosahování požadované výkonnosti organizace, vykonat určitá budoucí nezbytná nápravná opatření.

Audit talent managementu umožňuje identifikovat, které části dané oblasti jsou správně ošetřeny, které naopak vyžadují pozornost, nastiňuje také způsoby, jak mohou být zjištěné nedostatky odstraněny.

Audit talent managementu by měl být proveden po implementaci celkové strategie talent managementu nebo po zavedení její dílčí etapy. Následně by měl být audit prováděn pravidelně nejlépe jedenkrát ročně. Měl by se ale rovněž stát základem tvorby strategie talent managementu.

Audit může být vypracován buďto komplexně jednotlivcem, který je zodpovědný za jeho realizaci, nebo skupinou, kde se jednotliví členové skupiny věnují určitým oblastem (např. získání talentu, jeho rozvoji či udržení), výsledky své práce následně shromažďují, kolektivně procházejí, vyjadřují se k nim a společně pak vypracovávají závěrečný dokument.

Co se týče **klíčových ukazatelů,** pokud tyto nejsou nastaveny, je velmi obtížné identifikovat příčiny selhání fungování talent managementu v organizaci. Navíc při dobře nastavených ukazatelích lze získat i cenná srovnání s konkurencí a například zjistit, proč právě dané organizaci konkurence „přetahuje“ talenty.

Organizace by se měla zaměřit nejen na zhodnocení jednotlivých ukazatelů, ale i jejich vlivu na celou organizaci. Například mohou být sledovány níže uvedené ukazatele:

- rozpočet talent managementu,
- náklady na získání talentů,
- náklady na rozvoj talentů,
- náklady na udržení talentů,
- diverzita talent managementu (věk, pohlaví),
- profil skupiny talentů (top talenti, talenti, možní talenti),
- rychlost v kariéře,
- procento klíčových pozic pokrytých talenty,

- procento neobsazených pozic,
- čas obsazení důležitých neobsazených pracovních pozic,
- fluktuace talentovaných zaměstnanců,
- poměr interních a externích kandidátů,
- míra návratnosti investic (srovnání změny investic do rozvoje se změnou výkonnosti organizace).

19.5 TALENT MANAGEMENT V PRAXI

Jak již bylo zmíněno, talent management se skládá ze širokého okruhu činností. Armstrong (2007) uvádí, že jednotlivé podniky, které aplikují talent management, se poměrně značně **odlišují** ve způsobech, postupech, jak řídí své talenty. Některé z nich se snaží propojit všechny nebo alespoň většinu těchto činností, jiné se zaměřují na jednu či dvě činnosti, např. audit talentů a plánování nástupnictví.

Zdálo by se, že talent management je využíván jen ziskovými organizacemi. Avšak ve skutečnosti tomu tak není. S talent managementem se můžeme setkat i u organizací neziskových, ve vládních agenturách, v nemocnicích, na univerzitách – v podstatě ve všech typech organizací. A také v oblasti sportu, ve sportovních klubech a organizacích, sportovních týmech. V dalším textu budou pro ilustraci reálné aplikace talent managementu uvedeny popisy fungování talent managementu jednak v klasické ziskové organizaci, jednak v baseballové lize.

Centrica plc

Centrica plc zabezpečuje a dodává plyn a elektrickou energii domácnostem i firmám, nabízí řešení v oblasti energií pro domácnosti, poskytuje nízkouhlíkové výrobky a služby v dané oblasti. Operuje v devíti zemích světa, zaměstnává více jak 34 000 zaměstnanců[1].

K řízení svých talentů zaujímá Centrica plc komplexní přístup. O jaké konkrétní kroky se při aplikaci talent managementu v tomto případě jedná?

Talent management vyplývá v Centrice plc z celkové strategie organizace. Umožňuje, aby u budoucích manažerů organizace byl identifikován a sledován rozvojový potenciál, aby pro vyšší pozice byli vyhledáváni vhodní talentovaní zaměstnanci, aby bylo plánováno

[1] stav k 31. 12. 2009

následnictví, aby byly identifikovány silné a slabé stránky vedoucích v závislosti na současných i budoucích požadavcích.

Talent management v organizaci je transparentním procesem umožňujícím zaměstnancům diskutovat o jejich výkonu a osobních aspiracích s jejich liniovými manažery. Proces je podporován *On-line* systémem tak, že zaměstnanci si mohou rozšiřovat své zkušenosti, znalosti a dovednosti, pracovat na svých výkonech. Výsledkem je databáze důvěryhodných informací, které se mohou stát podkladem pro rozhodnutí a postupu jednotlivců do manažerských rolí.

Manažerům všech úrovní jsou dostupné rozvojové *Workshopy,* jejichž cílem je formování jejich rozvoje a uvědomění si zodpovědnosti za rozvoj jejich kariéry. Nad rámec klasických rozvojových programů či vnitřních přesunů, které existují v rámci organizace, mají manažeři vyznačující se vysokým potenciálem možnost být koučováni externím koučem.

Role, které byly v Centrice plc identifikovány jako klíčové, jsou pravidelně hodnoceny tak, aby bylo zajištěno, že lidé v těchto klíčových pozicích jsou podporováni a mohou s úspěchem plnit požadavky role, že organizace dokáže identifikovat a rozvíjet vhodné nástupce.

V Centrice plc jsou identifikovány základní způsobilosti požadované pro zajištění strategických priorit organizace. Tento proces upozorňuje na oblasti silných stránek stejně jako na nedostatky, které musí být odstraněny prostřednictvím rozvoje či náboru.

V organizaci byl zaveden *General Management Talent Pool Programme,* jenž umožňuje řešení nástupnictví pro klíčové současné i budoucí manažerské role. Manažeři mají možnost sami sebe, na základě jasně definovaných kritérií, nominovat do *Talent-poolu.* Nominace jsou posuzovány a schvalovány na základě komplexního hodnotícího procesu. Program identifikuje skupinu jednotlivců, kteří mají potenciál plnit klíčové manažerské role. Organizace pak s těmito talenty spolupracuje na vytvoření jejich rozvojových plánů.

Společně s externím partnerem Centrica plc vytvořila pro manažery, kteří aspirují na vyšší manažerské pozice v rámci podniku rozvojové centrum, které těmto jednotlivcům umožňuje prověřit si své znalosti a dovednosti. Na základě absolvování aktivit rozvojového centra jsou pro manažery sestaveny náležité rozvojové plány, jejichž relevantnost je pak diskutována s nadřízenými a kouči.

Baseballová liga (MLB–Major League Baseball)[2]

Obsahem práce s talenty v baseballové lize není pouze klasifikace hráčů na různých hráčských úrovních, ale také identifikace členů týmu, kteří se mohou přesunout na stejnou pozici na vyšší úroveň, tedy předpověď jejich potenciálu. Dále se jedná o identifikaci pozic, pro které neexistují náhradníci a o řešení problémů v oblasti výkonu (oblasti, ve kterých se hráči mohou zlepšit). Sledují se i možnosti získání nových hráčů a situace, kdy současný hráč má schopnosti na nižší úrovni než jeho náhradník. Praxe ukázala, že týmy, které se proaktivně věnují talent managementu, si dokážou v delším časovém úseku udržet vynikající výkonnost.

Hodnotiteli jsou v talent managementu baseballové ligy manažeři, trenéři, hledači talentů (skauti), členové vedení a to na každé organizační úrovni. Ti za použití kategorií definovaných níže hodnotí hráče. Kvalita jejich schopností předpovídat úroveň talentu jednotlivých hráčů je kritickým prvkem celého procesu řízení talentovaných hráčů.

Důležitými osobami ligy, kromě jejich zaměstnanců na plný úvazek, jsou agenti pracující pro tým na částečný úvazek a hledači talentů. Úkolem hledačů talentů je hodnotit hráče v rámci celého světa, různých lig, různých týmů. Tito specialisté jsou organizováni a koordinováni ředitelem skautingu, který shromažďuje všechny informace potřebné pro komplexní plán řízení talentovaných hráčů. Skauti jsou jakýmisi „lovci hlav“ v baseballu.

Při **hodnocení výkonu** hráčů se měří jejich aktuální výsledky v oblastech, které se považují za důležité vzhledem k jejich hracím pozicím. Baseball byl průkopníkem měření výkonu. Pravděpodobně neexistuje žádná jiná instituce s tak velkým množstvím nebo tak precizními soubory měření. První statistiky byly publikovány 22. října 1845 v *New York Morning News,* asi jen měsíc poté, co Alexander Cartwright (zakladatel baseballu) a členové jeho týmu Knickerbocker poprvé kodifikovali pravidla této hry. Od roku 1871 bylo zaznamenáno velké množství naměřených dat týkajících se více jak 170 000 zápasů, 15 000 hráčů a 2 300 sportovních sezon. Všechny myslitelné výsledky odpalování, chycení míčů, běhů k metám, vítězství i proher byly zaznamenány z pohledu jednotlivce, týmu, ligy i širších baseballových hledisek. Tyto podrobné záznamy umožňují provést velmi specifická srovnání hráčů a týmů za poměrně dlouhé období. Tato srovnání přispívají k přesnému ohodnocení hráčů vzhledem k jejich rozmístění, rozvoji, obchodu s nimi, jejich odměňování. Žádná

[2] MLB - *Major League Baseball* ***je*** nejvyšší a plně profesionální baseballová liga v severní Americe. Vznikla v roce 1903 jako společná soutěž dvou profesionálních soutěží – *National League* a *American League.*

moderní instituce se nemůže chlubit takovou historickou kvalitou měření výkonnosti jako baseball.

Předpověď pravděpodobnosti úspěchu hráče na každé hráčské úrovni se nazývá **předpověď potenciálu**. Zjišťování je založeno na předešlém výkonu a předpovědi, jak daleko se může hráč dostat během jednoho roku a jaká by mohla být definitivní úroveň jeho výkonu.

Prognóza úspěšnosti pro poziční hráče (nikoliv nadhazovače) je typicky založena na řadě faktorů jako například síla paže, přesnost paže, schopnost hry v poli, rozsah hry v poli, energie, rychlost běhu, využitelná rychlost, ovládání těla a schopnost trefit se (zahrát míč doleva, přímo, na protilehlou stranu hřiště atd.). Potenciál nadhazovače je typicky předpovídán na základě rychlosti nadhozu, délky nadhozu, falše, ovládání falše, skluzu, ovládání skluzu, změny rychlosti, úhlu sklonu nadhozu, ovládání úhlu sklonu nadhozu, úhlu ramene apod.

Stejně jako technické dovednosti jsou při rozhodování o hráčově umístění kritické i sebedůvěra, mentální odolnost, agresivita, pracovní návyky, osobní návyky, talent, duševní rovnováha a vrozené schopnosti.

Všechny tyto faktory měření jsou analogií **klíčových kompetencí** v konvenčním podniku.

Na základě hodnocení výkonnosti, předpovědi potenciálu a zhodnocení životního cyklu jednotlivých hráčů se pak připravují aktivity postupu hráčů (označených za talenty) na vyšší úrovně.

Posudek výkonnosti a potenciálu budoucího růstu umožňuje ligovým hodnotitelům provádět analýzu nedostatků. Tato analýza vyjadřuje rozdíl mezi současnými způsobilostmi hráčů a požadavky jejich současných a budoucích pozic. Aby byly tyto nedostatky odstraněny, týmy vytvářejí sofistikované **programy rozvoje** hráčů. Rady týkající se výkonu a pravidel týmového chování jsou jasně písemně formulovány v tzv. manuálu. Pro každou pozici jsou definovány klíčové požadavky a úspěchu v této pozici odpovídající praktiky.

Například, rady pro zadáky zahrnují doporučení týkající se házení, blokování mety, bránění hry atd. Rady pro hráče na první metě obsahují doporučení týkající se držení hráčů, chycení míče v poli apod. Manuál týkající se doporučení obsahuje také specifická poučení ohledně zásahů, běhů, skluzů.

Dá se říci, že manuál vyjadřuje stěžejní **hodnoty týmu** (vytrvalost, touha, dřina, důkladně se zajímat o hru, zdraví, fyzická kondice aj.). Hráčům udává standardy přijatelného a následovatelného chování.

Rozvojové programy jsou kodifikovány do jednoletého kalendáře tak, aby bylo zajištěno, že všechny aktivity proběhnou nejméně jednou za rok. Na konci sezony poskytuje manažer hráčům zpětnou vazbu, sděluje jim oblasti, na kterých je potřeba pracovat mimo sezonu. Kromě tréninkových programů pro celý tým je pro každého hráče sestaven individuální rozvojový plán. Kalendář rozvoje, zpětná vazba a trénink jsou protějškem klasického plánování nástupnictví a sestavování plánů kariéry prováděných v konvenčních podnicích.

Aby byl úspěšný na světové mistrovské úrovni, každý baseballový klub se snaží propracovat dlouhodobou **strategii** zajištění hráčů požadované výkonnosti a potenciálu, které si může z finančního hlediska dovolit. Týmy, které nemají dostatek finančních zdrojů, aby si mohly obstarat požadované hráče nákupem od ostatních týmů, jsou více odkázány na rozvoj svých vlastních talentů. Aby byly tyto týmy úspěšné, je potřeba, aby průběžně rozpoznávaly a řídily svoji „zásobu“ talentů (Berger a Berger, 2004).

ZÁVĚR

Jádrem a nejdůležitější oblastí fungování každé organizace jsou lidské zdroje, zejména talentovaní jednotlivci. V kvalitních, optimálně řízených a využívaných lidských zdrojích, lze nalézt jeden z klíčových faktorů ekonomické výkonnosti, prosperity a konkurenceschopnosti organizace. A právě jedním z možných nástrojů úspěšného řízení lidských zdrojů je systém řízení talentů, systém talent managementu. K hlavním přínosům tohoto přístupu patří kvalitní identifikace a udržení talentů a jejich větší příspěvek k naplňování strategie a ekonomických a sociálních cílů organizace, umístění talentovaných zaměstnanců na vhodných pozicích a s tím související lepší využití jejich potenciálu, efektivnější zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace, klesající náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců, efektivnější plánování nástupnictví klíčových pozic, minimalizace ztrát spojených s neobsazenými klíčovými pozicemi aj.

Talentovaný jednotlivce je nejčastěji definován jako člověk, který podává jak vysoký výkon, tak projevuje vysoký potenciál, talent management jako proces, kterým organizace identifikuje, řídí a rozvíjí své zaměstnance v současné době a pro budoucnost.

Základem efektivní práce s talenty je vytvoření strategie talent managementu, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace. Pouze z této strategie, prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů, mohou vycházet klíčová rozhodnutí, zda a které aktivity

talent managementu realizovat. Cílem strategie řízení talentů je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, tzv. talent-pool.

Vyústěním strategie talent managementu jsou tří základní skupiny procesů – získání, rozvoj a udržení talentů, kdy každý z těchto procesů v sobě zahrnuje celou řadu dalších činností. Souhrnným grafickým znázorněním všech dílčích činností talent managementu je myšlenková mapa talent managementu v organizaci. Ta nám umožňuje podívat se na problematiku talent managementu ze všech možných úhlů, poznat jeho strukturu, udělat si představu nejen o všech dílčích oblastech a jednotlivých činnostech tohoto systematického přístupu, ale také o postupu jejich realizace, jejich komplexnosti a provázanosti.

Při získávání talentů jde, po identifikaci klíčových rolí a kompetencí v organizaci, o přesné zhodnocení současného výkonu zaměstnanců a předpověď jejich budoucího potenciálu. Ti jednotlivci, kteří vyhovují předem stanoveným kritériím, jsou označeni za talenty. Úkolem rozvoje talentů je zajištění situace, kdy talentovaní jednotlivci rozvíjejí své silné stránky, pracují na svých kvalitách, rozvíjejí své kompetence, svou kariéru apod. Nástrojem rozvoje talentů jsou nejen rozvojové programy doplněné o individuální potřeby jednotlivých účastníků programů, ale také řízení jejich kariér, tedy plánování kariéry a plánování nástupnictví. Smyslem udržení talentů je zajištění toho, aby talentovaní jednotlivci v organizaci zůstali, aby efektivně přispívali k dosažení jejích cílů, nikoliv aby organizaci z různých důvodů opouštěli. Možností, jak se organizace může snažit o udržení talentů, existuje celá řada.

Prvním krokem, který musí organizace v oblasti získání talentů učinit, je identifikovat klíčové role. V souvislosti s tím musí zhodnotit, zda disponuje zaměstnanci s klíčovými, již dříve definovanými kompetencemi, kteří budou v budoucnosti v závislosti na podnikatelské strategii zapotřebí. Pokud nemá dostatek existujících zdrojů, musí tyto talenty nalézt a to mezi svými stávajícími zaměstnanci, z vnitřních zdrojů, nebo získat ze zdrojů vnějších, z trhu práce, jejich přechodem od konkurenčních firem, z jiných oborů, vyhledáním talentů mezi stážisty, studenty či absolventy či přímým oslovením vytipovaných jednotlivců. Identifikace talentů probíhá na základě zhodnocení jejich současného výkonu a předpovědi potenciálu, nejčastěji prostřednictvím fungujícího pravidelného systému hodnocení, v rámci něhož je možno využít celou řadu metod. Po zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu dochází k vlastnímu vymezení skupiny talentovaných zaměstnanců – k vytvoření talent-poolu. Talentovaní zaměstnanci mohou být společně označeni za talenty, nebo může být tato skupina

talentů ještě dále rozdělena do tří skupin – na top talenty, talenty a možné talenty. Graficky lze tuto situaci znázornit pomocí tzv. klasifikační mřížky talentů či matice talentů.

Aby byla organizace schopna úspěšně řídit své talentované zaměstnance, je vhodné, aby se rozhodla, jaký typ talent-poolu potřebuje a proč; zda všeobecný, vůdcovský či technický talent-pool. Kromě pojmu talent-pool se však v oblasti talent managementu můžeme setkat i s pojmem talent pipeline. Tento pojem se týká snahy organizace udržet si zaměstnance na různých úrovních připravenosti pro nástupnictví nebo pro postup do role na vyšší úrovni.

V oblasti rozvoje talentovaných zaměstnanců by organizace měla těmto lidem nabídnout možnost vylepšení jejich silných stránek, individuálního celkového výkonu i jednotlivých kompetencí, posílení jejich motivace a umožnění rozvoje jejich kariéry. Pro talenty by měl být vyvinut a v úzké součinnosti s jejich manažery realizován speciální rozvojový program. Ten může zahrnovat kombinaci nejrůznějších metod, aktivit či nástrojů rozvoje, vždy podle specifických potřeb konkrétního podniku. Může se jednat jak o metody on-the-job, tak o metody off-the-job. S programy rozvoje talentů velmi úzce souvisí také plánování kariéry a plánování nástupnictví – poskytují talentům příležitosti růst v jejich současných pracovních rolích a postupovat do rolí vyšší úrovně.

Nedílnou součástí talent managementu jsou i aktivity, které zabezpečují udržení a stabilizaci talentů v organizaci. Talentovaní jednotlivci by neměli organizaci opouštět, protože jejich odchody mají na chod organizace obvykle mimořádný, jejich počtu nepřiměřený dopad. K faktorům ovlivňujícím udržení talentů v organizaci patří nabídka zajímavé a oceňované práce, zajištění příležitostí k učení a rozvoji a postupu v kariéře, respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, nabídka flexibilní pracovní role, kvalitních pracovních podmínek a vybavení, poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu, samozřejmě i nabídka odpovídající odměny a v poslední době také prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace.

Talent management by měl být v organizaci určitým způsobem hodnocen. Jako nástroje hodnocení jeho úspěšnosti může být využito auditu talent managementu společně s hodnocením určitých klíčových ukazatelů, jakými jsou např. rozpočet talent managementu, náklady na získání talentů, rozvoj a udržení talentů, rychlost v kariéře, procento klíčových pozic pokrytých talenty, fluktuace talentovaných zaměstnanců, poměr interních a externích kandidátů aj.

OTÁZKY A ÚKOLY

1) Vysvětlete význam talent managementu.
2) Popište přínosy talent managementu a uveďte, který z nich je dle Vašeho názoru nejvýznamnější a proč.
3) Kdo nebo co je konkrétně pro Vás talent? Co si představujeme pod pojmem talent management?
4) Jaký je vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent-poolem?
5) Z jakých tří základních procesů se skládá talent management?
6) Z jakých jednotlivých kroků se skládá proces identifikace talentů?
7) Jaké metody, aktivity či nástroje může zahrnovat program na rozvoj talentů?
8) Jaké nástroje můžeme využít pro udržení talentů v organizaci?
9) Pomocí jakých nástrojů můžeme hodnotit talent management?
10) Nakreslete myšlenkovou mapu talent managementu.

Případová studie

Společnost GE Money vychází z toho, že rozvíjet talentované zaměstnance je cestou, jak jedince s vysokým potenciálem osobního i profesního růstu, nadstandardními pracovními výkony a silnými osobnostními kvalitami neztratit, ale naopak motivovat a co nejlépe využít. Talentovaný zaměstnanec je chápán jako (možný) nástupce na jinou pozici. Má-li obstát, je třeba mu dát příležitost, prostor a nástroje k úspěšnému uplatnění. Proto GE Money věnuje talentům zvláštní péči.

GE Money vybírá talenty v rámci celé společnosti, na základě pravidelného hodnocení zaměstnanců. Vyhledává kandidáty z perspektivních zaměstnanců, z manažerských i nemanažerských pozic, z kterékoli úrovně organizační struktury, s většími či menšími pracovními zkušenostmi.

Z hodnocení vyplývá rozčlenění zaměstnanců do tří pásem: talenti tvoří 20%, kvalitně pracující zaměstnanci 70% a zbývajících 10% ti, jejichž výkon neodpovídá požadavkům společnosti. Přesné umístění konkrétního zaměstnance závisí nejen na jeho výkonových, ale i potenciálových charakteristikách a na jeho způsobu naplňování GE hodnot (zvídavost – nadšení – vynalézavost – zodpovědnost – týmová práce – zaujetí – otevřenost – inspirace). Posuzuje se, ve kterých hodnotách společnosti daný zaměstnanec vyniká. Pokud jde o manažera, hodnotí se i na základě vlastností úspěšného GE manažera.

Součástí hodnocení je i diskuse s hodnoceným o jeho kariérním plánu v krátkodobém i dlouhodobém horizontu a příprava jeho osobního rozvojového plánu. Při sestavování rozvojového plánu se využívá i selfassessment. Na základě vyplnění on-line dotazníků tento nástroj zpracuje zaměstnanci individuální zprávu s doporučením, na jaké oblasti zaměřit svůj rozvoj a jakým způsobem tyto oblasti rozvíjet.

Řízení rozvoje manažerů v GE Money se opírá o sofistikovaný projekt zahrnující standardní nabídku, navazující moduly a rozvojové nástroje pro každou úroveň – od nováčků až po zkušené manažery.

V GE Money nepřipravují talenty pouze pro manažerskou dráhu, tedy pro vertikální kariérový růst, ale i pro role specialistů, odborníků, kteří preferují spíše růst po horizontále. Daří se tak vytvořit pro specialisty perspektivu, srovnatelnou s perspektivami v manažerských pozicích, dobře pečovat o stabilizaci a rozvoj „firemních mozků“, se zachováním možnosti budovat svou kariéru napříč odděleními či oblastmi, po linii manažerské či odborné.

Komplexní vzdělávací a rozvojový projekt zahrnuje programy pro přesně specifikované cílové skupiny. Podrobná diferenciace umožňuje podchytit a dále rozvíjet vynikající zaměstnance napříč celou organizační strukturou GE Money.

Nejrozsáhlejším programem je GE Money Universita (GE Money University) pro obchodní a provozní oddělení umožňující frekventantům (vedle běžného plnění pracovních povinností) přípravu na nižší a střední manažerské pozice. V ročním programu se studenti účastní různých manažerských a bankovně zaměřených školení, interních rotací a projektů, praktického nácviku požadovaných dovedností.

Pro oblast financí, lidských zdrojů a informačních technologií, prodejních oddělení atd. má GE Money připraveny speciální odborně – manažerské programy na lokální a mezinárodní úrovni otevřené nejen pro interní, ale i pro externí talenty. Tyto programy zahrnují především práci na projektech a rotaci účastníků mezi útvary, jejich činnosti spolu úzce souvisejí, případně v rámci stejné oblasti, ale na různě zaměřených projektech.

Talentovaní jedinci mají tedy dostatek příležitostí a prostoru k uplatnění na jiném pracovním místě, mají možnost získat prostor k účasti na různých interních programech a projektech a využít co nejlépe rozvojových a kariérních nástrojů, které mají k dispozici.

Nejlepší ze středních a vyšších manažerů, kteří mají potenciál k růstu na *Top* manažerské pozice, vstupují do Klubu talentů (Talent Club) GE Money. V něm se věnují rozvojovým aktivitám, práci na důležitých strategických projektech, připravují týmová řešení nebo inovace vybraných procesů a postupů v GE Money.

Těm nejtalentovanějším jsou určeny mezinárodní dlouhodobé vzdělávací programy, krátkodobá školení a interní konference zaměřené na strategická témata.

Otázky k zamyšlení

- Myslíte si, že provádění selfassessmentu má v rámci talent managementu význam a proč?
- Je dle Vašeho názoru proces talent managementu nastaven v GE Money správně? Udělali byste něco jinak?

LITERATURA

ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

BARTÁK, J. (2008): Talentovaně s talenty. *Personál*, červen 2008, s. 7.

BERGER, L. A., BERGER, D. R. (2003): *The Talent Management Handbook: CreatingOrganizational Excellence by Identifying, Developing&PromotingYour Best People.* New York: McGraw-Hill.

CANNON, J. A., McGEE, R. (2007): *Talent Management and SuccessionPlanning*. London: CIPD.

HOVORKOVÁ, K. (2011): S talenty zatím české firmy moc nepracují. *MF Dnes*, 15. listopadu 2011, s. 12.

HRONÍK, F. (2007): *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada.

KOUBEK, J. (2007): Řízení talentů – aktuální téma personalistiky. *Personál,* září 2007, s. 6-7.

MATHIS, R. L., JACKSONJ. H. (2008): *Human Ressource Management.* 12thed. Mason: South-West Cengage Learning.

MUTZNER, A. (2008): Den Kampf um Talente gewinnen ohne ihnzuführen. *ionew management*, 2008, S. 24-27.

POCZTOWSKI, A. a kol. (2008): *Zarządzanietalentami w organizacji*. Polsko: Wolters Kluwer Polska.

SMÉKAL, V. (2002): *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání.* Brno: Barrister&Principal.

THORNE, K., PELLANT, A. (2007): *The Essential Guide to Managing Talent: How Top Companies Recruit, Train & Retainthe Best Employees.* London: KoganPage.

URBAN, J. (2008): Jak využívat, udržet a rozvíjet talenty. *HRM*, září - říjen 2008, s. 12-13.

BECKER, C. D., FINEMAN M. R., FREEDMAN, R. J. (2004): Best Practices in Talent Management from a Study of American and European Multinationals. Získané: 2009-12-08. Dostupné na: <http://www. ircounselors.org/irconcepts/2004winter.html>.

HOVORKOVÁ, K. (2011): Talentovaných lidí je nedostatek, firmy si je budou muset vychovat. Získané: 2010-10-03. Dostupné na: <http://finance.idnes.cz/talentovanych-lidi-je-nedostatek-firmy-si-je-budou-muset-vychovat-10p-/podnikani.aspx?c=A111115_1685685_viteze_sov>.

HOVORKOVÁ, K (2010): Co chtějí klíčoví zaměstnanci? Dobrého šéfa a občas pochválit. *MF DNES*, 30. září 2010, s. 5.

I.DNES.CZ. Pro klíčové zaměstnance ve firmě je důležitý dobrý šéf a pochvala. (2010): Získané: 2011-07-23. Dostupné na: <http://finance.idnes.cz/pro-klicove-zamestnance-ve-firme-je-dulezity-dobry-sef-a-pochvala-pyd-/podnikani.aspx?c=A100930_1458236_zamestnani_sov>.

INC CONSULTING. Talenty a klíčoví zaměstnanci. (2008): Získané: 2009-12-05. Dostupné na: <http://www.inc.cz/ enews /200802/>.

KEJHOVÁ, H. (2008): Jak ve firmě chytit zlatou rybku. Získané: 2009-12-05. Dostupné na: <http://hn.ihned.cz/c1–30090750/>.

MIKA, F. Talent management.Jak podnik nepřichází o talenty. (2008). Získané: 2009-12-05. Dostupné na: <http://www.itbiz. cz/podniky-talent-management>.

NOVOTNÝ, V. Kde hledat talenty? (2004): Získané: 2009-12-16. Dostupné na: <http://kariera.ihned.cz/c1–22020705–kde–hledat–talenty>.

SMRČEKOVÁ, K. (2007): Šéf podpoří talent, když si je jistý sám sebou. Získané: 2009-12-05. Dostupné na: <http://hn. ihned.cz/c1-22536120-sef-podpori-talent-kdyz-si-je-jisty-sam-sebou>

STAŇKOVÁ, P., KAZDOVÁ, A. (2006): Objevem talentů vše nekončí, ale začíná. Získané: 2009-01-12. Dostupné na: <http://ihned.cz/2-18950420-d00000_detail-27>.

VAŠÁK, T., HOLÁ, Z. Bitva o talent zuří. Neprohrajte ji. (2004): Získané: 2009-12-05. Dostupné na: <http://ihned.cz/1--14409890-000000_mail-fe>.

Studie *Aligned at The Top.* Deloitte and Economist Intelligence Unit. (2007): Získané: 2010 -04-24. Dostupné na:

<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/dtt_ consulting_ aligned052307%281%29!!1!!.pdf>.

Studie *Magnetem pro talenty: Přístup k talent managementu v České a Slovenské republice.* Deloitte. (2006): Získané: 2009-01-12. Dostupné na: http://www.deloitte. com/dtt/cda/doc/content/cz_hcas_magnetem_pro_talenty_060406.pdf.

Studie *Máte dostatek talentovaných pracovníků? Klíčový bod na programu vedení.* Deloitte Česká republika. (2008). Získané: 2009-01-10. Dostupné na: <http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management /208aa9fd91ffd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm>.

Studie *Talent Management: The State of the Art.* Towers Perrin. (2005). Získané: 2009-09 - 22. Dostupné na: <http://www. northstarhr.com/pdf/documents/TP_Track_TM.pdf>.

Šetření *International Learning and Talent Development.* CIPD. (2011). Získané: 2010-05-25. Dostupné na: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/learning-talent-development2011.aspx>

Šetření *2010 State of Talent Management*. New Talent Management Network. (2010). Získané: 2010-04-25. Dostupné na: <http://pdfcast.org/pdf/2010-state-of-talent-management-survey-new-talent-management-network>.

Výzkum *Workplace Survey 2011*. Robert Half International. (2011). Získané: 2010-20-04. Dostupné na: <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/RHI/talent-management.asp>.

20 UČENIE A UČIACA SA ORGANIZÁCIA

Edukačné ciele

- Vymedziť pojem učenie.
- Vymedziť pojem učiaca sa organizácia.
- Orientovať sa vo vonkajších prejavoch učiacej sa organizácie.
- Vymenovať disciplíny učiacej sa organizácie a nájsť ich vzájomné interakcie.
- Vysvetliť podstatu zákonov učiacej sa organizácie.
- Orientovať sa v problematike organizačného učenia.
- Vymenovať princípy učiacej sa organizácie.
- Zdôvodniť postupnosť krokov k vytvoreniu učiacej sa organizácie.
- Analyzovať význam komunikácie v učiacej sa organizácií.
- Identifikovať chyby organizačného vzdelávania.

ÚVOD

V súčasnej dobe sa učia nielen jednotlivci, ale aj organizácie. Základom znalostí organizácie sú znalosti zamestnancov, ktoré získali učením pred nástupom do organizácie alebo v dobe pôsobenia v organizácii. Avšak znalosti organizácie netvoria len znalosti jednotlivých zamestnancov, sú niečím viac. Jednotlivé znalosti a schopnosti sa získavajú učením, preto organizácie zabezpečujú pre svojich zamestnancov rôzne druhy školení s vhodným obsahom. Takto získané znalosti a schopnosti by mali následne využívať v rámci činnosti organizácie. Limitujúcim faktorom využitia znalosti jednotlivých zamestnancov je to, ako efektívne sú schopní preniesť naučené a získané informácie a znalosti do organizácie ako celku. Predpokladá sa, že úspešné a efektívne budú tie organizácie, ktoré prídu na to, ako vo svoj prospech využiť schopnosť zamestnancov učiť sa. (Senge, 2007)

20.1 UČENIE

Kim (1993) definoval učenie ako získavanie znalostí a zručnosti. Učenie má dve stránky: konceptuálnu a aplikovanú. Konceptuálnu stránku predstavuje získavanie znalostí,

ktoré vedie k „vedieť prečo“ sa učiť. Získavanie zručnosti je aplikovaná časť učenia a vedie k „vedieť ako“ robiť naučené.

Cyklus učenia. Podľa Kima (1993) prebieha proces učenia v stále sa opakujúcom cykle. Polovicu tohto cyklu predstavuje testovanie konceptu a získavanie konkrétnych skúsenosti, čiže odpovedá na otázku ako sa učiť (know-how) a druhá časť cyklu predstavuje reflexiu a vytváranie konceptu a je orientovaná na otázku prečo sa učiť (know-why).

Typy organizačného učenia. Učenie je spôsob, ktorým sa meníme vo vzťahu k minulému stavu. (Tichá, 2005, s. 79) To isté sa dá povedať aj o organizácii, ktorá môže využívať tieto typy učenia sa:

- získavanie znalosti (čo sa učiť),
- získavanie zručnosti (ako sa učiť),
- osobný rozvoj (učiť sa ako sa stáť sám sebou, ako čo najviac využiť vlastný potenciál),
- spoločné bádanie (učiť sa ako dosahovať ciele spoločne).

Efektívne učenie. Na základe extenzívnej výskumnej činnosti boli sformulované tieto závery pre efektívne učenie:

- k najefektívnejšiemu učeniu dochádza na pracovisku, nie v učebni,
- najefektívnejšie učenie je aktívna činnosť podporovaná sociálnymi interakciami, nie pasívna a individuálne činnosť,
- najdôležitejším predpokladom pre efektívne učenie nie sú explicitné pravidlá a procedúry, ale nepísané zvyky, intuícia, úsudok, skúsenosť a sedliacky rozum,
- na pracovisku sa získajú konkrétne skúsenosti,
- túto skutočnosť pracovník reflektuje, snaží sa porozumieť tomu, čo a prečo sa stalo,
- na základe tejto reflexie sa vytvárajú zovšeobecnene koncepcie,
- tieto koncepcie sa testujú v praxi, čím sa získavajú nové poznatky,
- tento cyklus sa opakuje.

20.2 UČIACA SA ORGANIZÁCIA

V odbornej literatúre sa nachádzajú rôzne definície, ktoré sa usilujú o čo najpresnejšie vymedzenie podstaty pojmu učiaca sa organizácia.

Senge (1990) opisuje učiacu sa organizáciu ako miesto, kde ľudia postupne zlepšujú svoje schopnosti dosiahnuť požadované výsledky, kde sa ľudia ustavične učia ako sa učiť spolu s ostatnými, kde ľudia postupne objavujú, ako sa podieľajú na vytváraní reality a ako ju môžu meniť.

Watkins a Marsick (1993) vymedzili učiacu sa organizáciu ako organizáciu, kde dochádza k učeniu na úrovni jednotlivcov, tímov, organizácie a na úrovni komunity, s ktorou je organizácia v kontakte. Je to trvalý, strategicky využiteľný proces, ktorý je integrovaný a paralelne bežiaci spolu s pracovným procesom a rozvíja spôsobilosť organizácie inovovať a rásť. Učiaca sa organizácia má zabudované systémy, ktoré podchycujú učenie a umožňujú jeho zdieľanie.

Burgoyne a Boydell (in Tichá, 2005, s. 58) definujú učiacu sa organizáciu ako organizáciu, ktorá podporuje učenie všetkých svojich členov a ktorá sa na základe učenia postupne transformuje.

Podľa **Dixon** (1994) ide o takú organizáciu, ktorá zámerne využíva proces učenia na úrovni jednotlivca, skupiny i systému ako celku k postupnej transformácií organizácie v smere, ktorý vo zvýšenej miere uspokojuje záujmové skupiny.

Miklošík (2009, s. 65) definuje učiacu sa organizáciu v nadväznosti na inovácie nasledovne: S rastúcim počtom nových systémov a verzií existujúcich systémov prichádzajú výzvy pre organizácie a firmy efektívne vyberať medzi riešeniami, kriticky posúdiť vhodné alternatívy a následne mať schopnosť čo možno sa najefektívnejšie adaptovať na nové riešenie po všetkých úrovniach – procesno-organizačnej, tímovej, dátovej, atď. Inovačné procesy sú v moderných organizáciách súčasťou systémov učiacej sa organizácie, ktorá si vyžaduje zabezpečenie kontinuálnych inovačných procesov, nie ad-hoc jednorázových adaptácii nových riešení.

Podstatou učiacej sa organizácie je zmena myslenia – prechod od vnímania seba samého ako bytosti oddelene od sveta k pochopeniu svojej osobnej spojitosti so svetom.

Učiaca sa organizácia je založená na predpoklade, že každý člen organizácie je rovnako dôležitý pre jej prežitie. Kvalifikovaný človek je jedinou trvalo udržateľnou konkurenčnou výhodou. (Tichá, 2005, s. 115)

Mandičová (1998) uvádza, že nie je to organizácia, ktorá sa učí. Učiť sa môžu len ľudia, ktorí ju tvoria, čiže učiaca sa organizácia je taká, ktorá pre svojich ľudí vytvorí všetky podmienky na to, aby sa mohli učiť všade a stále. A nie je to ani taká organizácia, ktorá má

vypracovaný plán vzdelávania a v ktorej sa na manažérskych tréningoch zúčastňujú všetci zamestnanci.

Učiaca sa organizácia je čosi viac. Je to myšlienka, je to filozofia, ktorú všetci v organizácii uznávajú a vyznávajú. Je to schopnosť organizácie vyrovnať sa s rýchlymi zmenami, jej pripravenosť pružne reagovať a úspešne prežiť v meniacich sa podmienkach. Učiaca sa organizácia sa prejavuje navonok aj tým, že (Tichá, 2005):

1. **Učiaca sa organizácia nie je sústredená len na učenie, ale aj na dosahovanie svojich cieľov.** Primárnym cieľom učiacej sa organizácie je zvyšovanie jej konkurenčnej schopnosti prostredníctvom inovácie produktov (výrobkov a služieb) a procesov a trvalá adaptácia na zmeny interného a externého prostredia.
2. **Učiaca sa organizácia rešpektuje systémovú logiku**, ktorá sa používa v kontexte so schopnosťou chápať zložité kauzálne vzťahy medzi prvkami organizačného systému a ich vzájomnými väzbami.
3. **Organizačné učenie je spojené s učením jednotlivca, ale nie je limitované**. Učenie na úrovni organizácie znamená, že myšlienky a znalosti generované na úrovni jednotlivcov sú zdieľané a poskytované naprieč vnútroorganizačným bariéram priestorovým, časovým a hierarchickým.
4. **K učeniu dochádza postupne od jednoduchého k zložitému**. Nižšia úroveň učenia (jednoduché poznatky a informácie) znamená taký druh učenia, ktorý sa odohráva v rámci danej organizačnej štruktúry a stanoveného súboru pravidiel. Vyššia úroveň učenia (zložité poznatky a informácie) vedie k úprave pravidiel a noriem.
5. **K učeniu dochádza prostredníctvom rady drobných neúspechov**. Drobné neúspechy majú pre organizáciu pozitívny prínos v tom, že zvyšujú toleranciu k riziku, schopnosť vyhľadávať informácie, rozoznávať problémy, dôkladnejšie spracovanie a vyhodnocovanie informáciu a motiváciu k rýchlejšej adaptácií. Ale nie každý neúspech podporuje učenie.
6. **Učenie väčšinou prebieha predpokladaným spôsobom**. Má niekoľko fáz: objavovanie (rozpoznanie rozdielu medzi očakávaní a skutočnosťou), invencia (analýza nedostatkov a hľadanie riešení) , implementácia nového riešenia a difúzia (organizácia integruje nový poznatok tak, aby bol široko dostupný a mohol byť využitý v rámci ďalších situácií.
7. **Organizácia sa učí z dvoch základných zdrojov: z vlastnej skúsenosti a zo skúsenosti ostatných**, ktoré môže získať pomocou rôznych metód ako napríklad: pozorovanie, preberanie skúseností prostredníctvom akvizícií alebo náborom

pracovníkov, difúzia znalosti prostredníctvom konzultantov, poradcov, vzdelávacích inštitúcií a profesijných asociácii.

8. **Organizácia sa učí z dvoch základných dôvodov: vyhľadávanie nových príležitosti alebo využívanie súčasných**.

Disciplíny učiacej sa organizácie. Senge (2007, s. 24 – 28) vymedzil päť disciplín učiacej sa organizácie. Zaradil medzi ne:

1. **Systémové myslenie**

Organizácie predstavujú systémy, ktoré sa navonok prejavujú ako sieť vzájomne prepojených činnosti, ktorých vzájomné účinky sa často prejavia až po rokoch. Preto by sa u jednotlivých zamestnancov malo rozvíjať systémové myslenie. Systémové myslenie je pojmovým rámcom, súborom znalosti a nástrojov, ktorý bol vytvorený v predchádzajúcej dobe, aby vyjasňoval celkové štruktúrne vzorce a pomáhal chápať, ako tieto vzorce účinne meniť, ak je ich zmena prospešná. Podstata systémového myslenia spočíva v zmene myslenia: v schopnosti vnímať skôr vzťahy než lineárne reťazce príčin a následkov a v schopnosti vnímať skôr procesy zmeny než okamžité stavy.

2. **Osobné majstrovstvo**

V rámci učiacej sa organizácie sa pod osobným majstrovstvom dá chápať ako zvláštna úroveň schopnosti. Osobné majstrovstvo je disciplínou nepretržitého vyjasňovania a prehlbovania vlastnej osobnej vízie, sústreďovanie zdrojov energie, rozvíjanie trpezlivosti a objektívneho vnímania skutočnosti. Je preto významným základným kameňom učiacej sa organizácie, resp. duchovným základom učiacej sa organizácie.

3. **Mentálne modely**

Mentálne modely sú hlboko zakorenené predpoklady, zovšeobecnenia alebo názorne predstavy a obrazy, ktoré ovplyvňujú to, ako si vysvetľujeme svet a ako v ňom jednáme. Veľmi často si ľudia neuvedomujú ani svoje mentálne modely, ani ich vplyv na ich správanie. Rovnako sú zakotvené aj sú i mentálne modely vzhľadom k tomu, čo je možné alebo nemožné v rôznych manažérskych situáciách urobiť a presadiť.

4. **Utváranie spoločne zdieľanej vízie**

Každá organizácia má svoje ciele, hodnoty a poslanie, ktoré by mali byť jednotlivými zamestnancami hlboko zdieľané. Úspech organizácie závisí aj od toho, či dokáže spojiť ľudí na základe spoločnej identity a zmyslu pre spoločne smerovanie. Ak organizácia sformuluje skutočne zmysluplnú víziu (a nevyhlasuje ju), ľudia podávajú vynikajúce výkony a učia sa, ale nie preto, že by im to niekto prikázal, ale preto, že to sami chcú. Často sa stáva, že

zdieľaná vízia stojí a padá s charizmou vodcovskej osobnosti, alebo sa odvíja od vzniknutej krízy. Takáto zdieľaná vízia motivuje zamestnancov len dočasne. Predpokladom zdieľania je umenie vodcu odkrývať spoločné „obrazy budúcnosti“.

5. **Tímové učenie**

Je možné, aby tím zapálených manažérov, v ktorom každý člen má IQ vyššie ako 120, dosahoval kolektívne IQ 63? Na zlepšenie takéhoto stavu využívajú organizácie tímové učenie, pretože tímy sa môžu učiť. Základnou metódou tímového učenia je **dialóg.** V rámci dialógu by mali členovia tímu odložiť všetky predpoklady a domnienky a zahájiť skutočne spoločné premýšľanie. Jednotliví členovia tímu mávajú obyčajne hlboko zakorenené obranné postoje, ktoré ak zostanú nerozpoznané, bránia učeniu. Tímové učenie má pre organizáciu životný význam, lebo tímy nie jednotlivci predstavujú základnú učiacu sa jednotku modernej organizácie. To je základ a pokým sa nedokážu učiť tímy, nemôže sa učiť ani organizácia.

Cyklus učenia a mentálne modely. Znalosť získaná v priebehu cyklu učenia sa nestráca, ale sa ukladá do pamäte. (Tichá, 2005). V ďalších cykloch učenia je táto uložená znalosť využívaná ako predpoklad, názor a predstava o tom, ako svet funguje. Mentálne modely sú vytvárané cyklami učenia a spätne ovplyvňujú, ako, kedy a ako rýchle bude cyklus učenia prebiehať. Mentálne modely sú veľmi mocné. Určujú to, ako človek vníma, čo vidí, čo počuje, čomu venuje pozornosť. Ovplyvňujú spôsob interpretácie udalosti a aj fyzickú reakciu na tieto udalosti. Každý človek si vytvára mentálne modely. V priebehu cyklu učenia na pracovisku sa človek učí realizovať rutinné úlohy, rovnako ako pochopiť zložitejšie záležitosti. Ak človek začne zdieľať svoje znalosti a skúsenosti s ostatnými, dochádza k organizačnému učeniu.

Podľa Kima (1993) bez týchto mentálnych modelov, ktoré zahŕňajú všetky väzby, ktoré sa medzi spolupracovníkmi vytvorili, nebude organizácia schopná ani učenia, ani žiadnej inej akcie. Organizácia sa učí a rastie vtedy, keď:

- cyklus učenia jednotlivca prebieha rýchlo a hladko,
- sa individuálne mentálne modely trvalo utvárajú, menia a vyvíjajú,
- je akumulované know-how a know-why zdieľané v organizácii efektívne a účinne,
- praktické komunity (spolupracovníci) zostávajú silné a nenarušené. (in Tichá, 2005).

Zákony učiacej sa organizácie. So záverov systémového myslenia Senge (2007) vyvodil nasledovné zákony učiacej sa organizácie:

Základ dnešných problémov pramení z včerajších rozhodnutí. Niektoré riešenia posúvajú problémy z jednej časti systému do druhej, a preto príčinu a riešenie problému sa odhalí vtedy, ak sa bude vnímať svet okolo nás ako prepojený systém. Nemusí byť vôbec ľahké odhaliť podobné riešenie, pretože oba problémy sa prejavia v inom časopriestore a budú v rukách iných ľudí.

Čím viac tlačíme, tým viac systém kladie odpor. Pri opakovanom neúspechu riešiť problém existuje tendencia snažiť sa ešte viac a poriadne zatlačiť. Vyvažujúca spätná väzba v systéme však tento tlak vyrovná odporom, ktorý situáciu ešte viac zhorší.

Pozitívny efekt z krátkodobých opatrení netrvá večne. Príťažlivosť opatrení odstraňujúcich len symptómy problému spočíva v ich krátkodobom pozitívnom efekte. Avšak pôsobenie vyvažujúcej spätnej väzby sa prejaví s určitým oneskorením v podobe ešte väčšej škody.

Jednoduché známe riešenia vedú späť k problému. Presadzovanie jednoduchých riešení, ktoré sa v minulosti osvedčili, pretrvávajúci problém nevyriešia. Podobne ako v predchádzajúcich príkladoch je nutné sa pozrieť na problém v širších súvislostiach, na všetko, čo naň môže vplývať. Odpoveďou ako si udržať v organizácii čoraz viac pracovníkov, zamýšľajúcich sa nad odchodom často býva: Zvýšte im plat, to sa vždy osvedčilo. Peniaze ako stimulátor však majú krátkodobý efekt, a čo viac môžu sa stať účinnou zbraňou ako organizáciu „vydierať“.

Presunutie bremena na zasahujúceho. V snahe jednoducho a rýchlo vyriešiť problém sa ľudia a organizácie obracajú na pomoc zvonka. Zakaždým, keď sa problém objaví, uplatňujú už osvedčené riešenie - zavolať odborníka. Postupom času narastá ich závislosť na „priateľovi na telefóne“ miesto toho, aby sa sami učili, ako sa s daným problémom popasovať. Úlohou efektívneho dlhodobého riešenia je „naučiť“ samotný systém, ako bojovať proti problému. Podobne i manažér, ktorý i keď je presvedčený o správnosti delegovať právomoc na svojich podriadených, máva stále tendenciu zasahovať v prípade prvotných náznakoch ťažkostí podriadeného s prácou. Takýmto spôsobom sa pracovník nikdy nenaučí, ako prácu odvádzať správne a samostatne, vždy sa bude spoliehať na pomoc zhora.

Nie vždy byť najrýchlejší znamená vyhrať. Každý živý systém má svoje optimálne tempo rastu. To znamená aj každá organizácia vo svojej špecifickosti má svoje vlastné tempo, ak prekročí hranicu únosného rastu, začne na ňu pôsobiť vyvažujúca spätná väzba, ktorá rast spomalí alebo dokonca zastaví.

Príčina a následok nemajú tesnú nadväznosť v čase a priestore. Zásadným problémom pri hľadaní riešenia je myslenie typu príčina- následok. Obmedzovanie príčin zlyhania len na miesto a čas kedy k nemu došlo, vo svete mnoho súbežných a navzájom prepojených príčinných vzťahov neprinesie riešenie, ktoré by dlhodobo fungovalo.

Malé zmeny môžu priniesť najlepší výsledok. Drobné opatrenia môžu priniesť dlhodobo pozitívny efekt, ak budú pôsobiť v správnom mieste systému. Princípom, ako dosiahnuť účinku s minimálnou námahou, je zvládnuť systémové myslenie, zamerať sa na štruktúry systému pred udalosťami a vidieť systém v jeho dynamike a nie okamžitých stavoch.

Rozhodnutia buď – alebo. V krátkom časovom horizonte sa nám môže zdať, že urobiť rozhodnutie o zdanlivo protichodných alternatívach musí byť charakteru buď- alebo. Zdanlivo preto, lebo možnosti, ktoré sa zdajú v krátkej dobe nesplniteľné, v dlhodobej perspektíve sa vôbec nemusia vylučovať. Napríklad šťastní a nadšení zamestnanci oproti konkurencieschopným nákladom na pracovnú silu.

Keď rozdelíme slona na dve časti, nevzniknú dva slony. V podniku často vznikne konflikt medzi viacerými oddeleniami, z dôvodu že každé oddelenie nahliada na problém zo svojho uhla pohľadu. Na probléme sa podieľajú všetky časti určitým dielom. Nie je to len chyba oddelenia, v ktorom sa problém práve prejavil. Vzniknutá situácia sa dá rozdeliť na viacero častí, avšak riešiť problém, ktorý postihuje všetkých zúčastnených, sa dá jedine spoločne.

Preniesť bremeno viny na niekoho mimo nás problém nevyrieši. Tým, že my a ostatní okolo nás sme súčasťou jedného systému, systémové myslenie nám udeľuje spoluúčasť na vine a zároveň moc vyriešiť problém.

Charakteristiky učiacej sa organizácie. Učiaca sa organizácia vykazuje niekoľko charakteristických prvkov. Tichá (2005, s. 71 – 72) uvádza nasledujúce charakteristiky učiacej sa organizácie.

1. **Učenie ako súčasť formulovania stratégie**. Stratégia podniku je vedome štruktúrovaná tak, aby umožňovala učenie.
2. **Participatívny prístup**. Znamená to, že všetci alebo väčšina majú šancu prispieť alebo sa spolupodieľať na tvorbe stratégie.
3. **Informatika**. Informačno-komunikačné technológie sú v učiacej sa organizácií využívané nielen k automatizácií spracovania dát, ale hlavne k sprístupneniu a zdieľaniu informácií o podstatných záležitostiach organizácie tak, aby všetci

zamestnanci mali príležitosť a možnosť podieľať sa na ich riešení na základe vlastnej iniciatívy.

4. **Formatívne účtovníctvo**. Systémy účtovníctva, rozpočtovníctva a výkazníctva sú štruktúrované tak, aby členom organizácie umožňovali učenie o spôsobe fungovania financií v organizácií.
5. **Vnútorná výmena**. Ide o vnútornú výmenu informácií a skúseností, ktoré idú napriek oddeleniami, funkciami, jednotkami a pod. Zamestnanci z rôznych organizačných jednotiek sa vnímajú ako partneri v procese učenia.
6. **Pružný systém odmeňovania**. Má zabezpečiť peňažné a nepeňažné odmeňovanie tak, aby sa zohľadnili individuálne potreby a individuálne výkony.
7. **Podporujúce štruktúry**. Ide o vytváranie sietí a ďalších aspektov, ako sú roly, procesy a procedúry, ktoré sú vnímané ako dočasné a môžu sa meniť s tým, ako sa menia požiadavky na prácu alebo potreby zákazníkov.
8. **Zber informácií o vnútornom prostredí**. Efektívne zaisťovanie priebežného zberu informácií o vývoji vnútorného prostredia a ich spracovanie a distribúcia k užívateľom.
9. **Inter-organizačné učenie**. Učiaca sa organizácia využíva skúsenosti iných organizácií k vlastnému učeniu pomocou napr. benchmarkingu, joit ventures, strategických aliancií a pod.
10. **Atmosféra podporujúca učenie**. Podpora experimentovania a získavania skúsenosti prostredníctvom pobádania, kladením otázok, spätnou väzbou a pod.
11. **Príležitosť osobného rozvoja pre každého**. Možnosť učiť sa, získavať skúsenosti a odborne rásť by malo byť ponúknuté všetkým členom organizácie.

Učiacu sa organizáciu charakterizujú aj tieto **špecifiká**:

- osobný manažment a vysoká motivácia jednotlivcov,
- tendencia k permanentnému vzdelávaniu,
- úloha podnikovej kultúry v procese učenia,
- zameranie na efektivitu,
- využitie znalostí,
- výsledok aktivity v podobe inovácií,
- efektívna komunikácia.

V učiacej sa organizácii tradičný model organizačného správania sa, keď tí "hore" myslia a rozhodujú a tí "dole" vykonávajú, neplatí. Myslenie a rozhodovanie je v učiacej sa organizácii povinnosťou a zodpovednosťou každého jej člena. Radikálne sa zmenil aj pohľad na zodpovednosť organizácie voči zamestnancom, ktorí majú perspektívu stať sa riadiacimi pracovníkmi. Kým predtým to boli istota a kariérový rast pre schopných a lojálnych alebo obetavých, v učiacej sa organizácii sa dôraz kladie na iné veci - je to miesto, kde jednotlivec môže prispievať, kde má príležitosť na osobný rast a rozvoj v nových podmienkach.

Organizačné učenie

Učenie prebieha na rôznych úrovniach organizácie. Učia sa jednotliví členovia organizácie, učia sa pracovné skupiny alebo tímy a organizácia ako celok. Hlavné učenie prebieha na úrovni jednotlivcov a ich poznávania skutočnosti. Skupiny a tímy sa učia hlavne tým, že distribuujú medzi jednotlivými členmi informácie a vytvárajú jednotné vnímanie problémov, ktoré neskôr zjednodušuje interpretáciu nových informácií. Výsledkom takéhoto učenia nebýva individuálna, ale kolektívna reakcia.

Organizácie sú však podobné žijúcemu organizmu a preto sa môžu tiež učiť. K takémuto učeniu dochádza, keď organizácia podchytí učenie sa svojich zamestnancov a inštitucionalizuje ho.

Počas organizačného učenia je potrebné vytvoriť také prostredie, ktoré je pre učenie priaznivé. Organizačné učenie zvyšuje možnosť organizácií adaptovať sa a meniť.

Štýly organizačného učenia. Yeung (in Tichá, 2005, s. 68) rozlíšil štyri typy organizačného učenia.

1. **Experimentovanie** – organizácia sa učí pokusmi o realizáciu nových myšlienok, ktoré sú citlivé na priebeh a výsledky experimentovania s novými produktmi alebo procesmi. Primárnym zdrojom učenia sú vlastní zamestnanci a zákazníci a proces učenia je založený na riadenom experimente.
2. **Akvizícia kompetencií** – organizácia sa učí podporou a povzbudzovaním jednotlivcov a tímov k tomu, aby získali nové schopnosti a zručnosti (kompetencií). Akvizícia kompetencií je realizovaná nákupom – formou náboru pracovníkov, investíciou – formou tréningových a vzdelávacích aktivít, zapožičaním – formou vytvárania strategických aliancií a vnútorným učením – formou kreatívnej práce v kooperácií s univerzitami a konzultačnými organizáciami. Cieľom je pomôcť zamestnancom

k získaniu špičkových schopností a zručností, ktoré im následne umožnia a urýchlia generovanie nových myšlienok a nápadov pre inovácie produktov a procesov.

3. **Benchmarking** – organizácia sa učí prostredníctvom porozumenia toho, ako fungujú ostatné organizácie a túto skúsenosť prenáša do vlastného prostredia a adaptuje ju. K učeniu (zbieraniu nových poznatkov) sú vyberané také organizácie, ktoré dosiahli vo svojej oblasti nadpriemerné výsledky alebo vyvinuli efektívnejšie procesy – čiže organizácia prenáša znalosti a procesy, ktoré už inde existujú.
4. **Trvalé zlepšovanie** – organizácia sa učí trvalým zlepšovaním toho, čo už bolo v minulosti urobené. Zdokonaľuje to produkty a procesy. Dôraz sa kladie na angažovanosť zamestnancov pri riešení problémov identifikovaných vnútornými a vonkajšími zákazníkmi. Organizácia je v učení zameraná na hlavne na vlastné skúsenosti a hľadá spôsob, ako využiť vzniknuté príležitosti.

Nedostatky organizačného učenia. V rámci organizačného učenia dochádza aj k chybám a omylom, rôznym bariéram učenia. Tichá (2005, s. 115 -116) uvádza, že učenie má v zásade tri všeobecné bariéry.

Logickú, ktorá vzniká vtedy, ak prezentovaná vec alebo jav nedáva zmysel, pretože časť informácie chýba. Táto bariéra je relatívne ľahko odstrániteľná doplnením chýbajúcej informácie.

Etickú, ktorá predpokladá, že to čo je predmetom učenia, má byť v súlade s etickými normami spoločnosti a jednotlivca.

Pocitovú, ktorá vzniká vtedy, ak je učenie sprevádzané nepríjemnými pocitmi, nepohodlím. Častým prejavom pocitovej bariéry je strach.

Prístupy na odstránenie bariér učenia. Na odstránenie týchto nedostatkov sa odporúča využívať prístupy, ktoré sú zaradené do troch hlavných skupín:

Prvý prístup – ***učenie ako reflexia a komunikácia*** - sa zameriava na mentálne modely a na to, ako sa organizačné a individuálne učenie rúca, ak nie sú mentálne modely vyjadrené explicitne a zostávajú nespochybniteľné, t.j. ďalej sa nevyvíjajú. Argyris a Schön (in Tichá, 2005, s. 24) vytypovali dva vzájomne súvisiace problémy, ktoré majú negatívny vplyv na individuálne a organizačné učenie. Ide o zlyhanie v oblasti pochopenia a rozvíjania mentálnych modelov, ktoré ovplyvňujú správanie a zlyhanie schopnosti jasne formulovať stanoviská a predpoklady. Nápravu vidia v rozvoji **reflexie** (spomalenie myšlienkových

procesov za účelom zvýšenia informovanosti o vlastných mentálnych modeloch) a v rozvoji **skúmania** (otvorenia sa a objasnenia svojich stanovísk a predpokladov ostatným).

Druhý prístup – ***systémový prístup k učeniu*** - sa zameriava na poruchy učenia spôsobené jedným z týchto dvoch nedostatkov v mentálnych modeloch: mentálne modely prisudzujú príčinný vzťah udalostiam, medzi ktorými taký vzťah neexistuje alebo mentálne modely nie sú schopné rozpoznať taký vzťah v prípadoch, keď existuje.

Tretí, širší prístup – ***vytváranie prostredia podporujúceho učenie*** – sa zameriava na organizačnú kultúru a ďalšie nutné podmienky pre zachovanie a podporu cyklu učenia a praktických komunít. Základom organizačnej kultúry je súbor hodnôt a predpokladov jej zakladateľov. Tie sú ďalej rozvíjané a implementované do organizácie v priebehu času pomocou rôznych mechanizmov, ako napríklad: štýl riadenia, kritéria odmeňovania, organizačná štruktúra, organizačné systémy, procesy a procedúry, historky, legendy, symboly. Aby v organizácií mohlo nerušene a efektívne prebiehať organizačné učenie, mala by byť vytvorená aj kultúra, ktorá takéto učenie podporuje.

Kultúra podporujúca učenie podľa Scheina (in Tichá, 2005, s. 51 - 52)

Vyrovnáva záujmy všetkých záujmových skupín, to znamená, že manažéri vyrovnávajú záujmy všetkých záujmových skupín: zákazníkov, zamestnancov, dodávateľov, spoločnosti, vlastníkov. Žiadna z týchto skupín by nemala v mysli manažérov dominovať, lebo je známe, že ktorákoľvek z týchto skupín môže spomaliť alebo zničiť organizáciu.

Orientuje sa skôr na ľudí, nie na systémy. Manažéri veria, že zamestnanci sú schopní sa učiť a že to aj robia. Podporujú učenie a zmeny.

Podporuje ľudskú vieru v schopnosť zmeniť prostredie. Stavia na ľudskej viere v určovanie vlastného osudu.

Poskytuje čas na učenie.

K problémov pristupuje celostne. Ľudia v organizácii by mali zdieľať názor, že ekonomické, politické a spoločenské udalosti sú navzájom prepojené – prepojenosť je základným princípom vo vnútri organizácie i mimo nej. V organizácii by mala existovať zdieľaná zodpovednosť vo vzťahu k učeniu a systémovému mysleniu a k objavovaniu toho, ako veci fungujú a zvlášť k následkom rôznych akcií v priebehu času.

Podpora otvorenej komunikácii. Ako manažéri, tak aj zamestnanci by mali cítiť zodpovednosť za otvorenú a bohatú komunikáciu. Organizácia by mala dbať o rozvoj „spoločného“ jazyka, aby eliminovala chyby v komunikácií. Ľudia sú potom otvorenejší k tomu, aby hovorili pravdu.

Podpora tímovej práce. Zdieľaným názorom všetkých by malo byť to, že dôvera, tímová práca, koordinácia a spolupráca sú pre úspech veľmi dôležité. Individualistická súťaž nie je považovaná za správnu odpoveď na vzniknuté problémy.

Vrcholoví manažéri sú prístupní. Vrcholoví manažéri by mali pripúšťať svoju zraniteľnosť a prípadnú neistotu. Mali by sa chovať skôr ako vodcovia, učitelia a koučovia.

Kroky na ceste k učiacej sa organizácií. Tichá (2005, s. 89 – 91) uvádza 16 princípov, z ktorých sú sformulované kroky k učiacej sa organizácií. Ide o tieto princípy.

- ***Viesť ľudí k samostatnému uvažovaniu***. Ľudia by mali byť vedení k tomu, aby boli schopní pomôcť sami sebe aj svojím spolupracovníkom v procese ustavičného učenia.
- ***Považovať chyby za súčasť učenia a využívať ich pre rozvoj organizácie a jej členov***. Tí, ktorí robia chyby, sa učia niesť za ne zodpovednosť a neopakovať ich.
- ***Mať ochotu prepracovať organizačný systém a štruktúry***. Systémy a štruktúry by sa mali prispôsobovať novým potrebám – tak ako sa menia potreby, mali by sa meniť aj systémy a štruktúry organizácie.
- ***Dolaďovať organizačnú kultúru tak, aby podporovala učenie jednotlivcov***. So zvyšujúcou sa sebaúctou zamestnancov rastie ich pracovná morálka a stotožnenie sa s organizáciou.
- ***Podporovať samotný proces učenia, nie jeho výsledky***. Učenie samo o sebe je dôležité, výsledky môžu byť neplánované alebo nečakané.
- ***Zachovávať rovnosť medzi učiacimi sa***. Nie všetci to ovládajú rovnako, nie všetci sa učia rovnako rýchlo, ale každé učenie je jedinečne a má svoju hodnotu, preto každý si zaslúži rovnaké ocenenie.
- ***Podporovať čo najväčšiu výmenu znalosti a schopnosti medzi zamestnancami***. V prostredí učiacej sa organizácia bude stále dochádzať k stretnutiam minimálne dvoch ľudí, ktorí budú mať príležitosť vymieňať si informácie a tak sa učiť.
- ***Podporovať a učiť zamestnancov štruktuúrovať ich učenie, namiesto toho, aby im bolo poskytované v štruktúrovanej podobe***. Každá príležitosť k učeniu by mala byť využitá ako pre získanie nových znalosti, tak aj pre rozvoj schopnosti učiť sa a zatrieďovať získané poznatky do štruktúry.
- ***Učiť zamestnancov objektívnemu sebahodnoteniu***. S tým, ako sú ľudia schopní vidieť samých seba v reálnom svete, rastie ich schopnosť usmerňovať svoje učenie a trvale zlepšovať svoju prácu.

- ***Podporovať slobodu poznávania***. Každý krôčik oslobodzujúci proces poznávania a odstraňujúci prekážky v učení vedie k zvyšovaniu všeobecného blaha.
- ***Rešpektovať rôzne preferencie v procesu učenia ako alternatívne a kombinovateľné prístupy k učeniu***. Kombináciou vlastného štýlu učenia s iným sa rozvíja a aktivizuje vlastný spôsob učenia.
- ***Podporovať poznávanie vlastného štýlu učenia a myslenia u zamestnancov a sprostredkovať ich znalosti ostatným***. Čím vyššia je miera zdieľania vlastného štýlu učenia s ostatnými, tím širšia je spoločná základňa medzi ľuďmi.
- ***Podporovať rozvoj znalosti u zamestnancov v rôznych oblastiach***. Znalosti alebo schopnosti z jednej oblasti sa môžu stať relevantnými alebo užitočnými v inej oblasti.
- ***Aby sa zamestnanci učili nové učivo ľahko, malo by to byť pre nich motivujúce, logické a zábavné.***
- ***Umožniť diskutovať***. Myšlienky a nápady sa najlepšie rozvíjajú v diskusii.
- ***Uvedomiť si, že všetko môže byť predmetom ďalšieho skúmania a spochybňovania***. Prijaté predpoklady a existujúce skutočnosti môžu byť stále znovu a znovu testované na základe nových informácií, dát a skúsenosti.

Na základe týchto princípov (Tichá, 2005, s. 91) bol vytvorený návod na vytváranie učiacej sa organizácie, ktorý pozostáva z 10 krokov:

1. Vyhodnotiť učenie podporujúce kultúru organizácie.
2. Podporovať všetko, čo je pozitívne.
3. Posilňovať v ľuďoch pocit bezpečia.
4. Odmeňovať ochotu riskovať.
5. Pomáhať zamestnancom vo vzájomnej spolupráci.
6. Uviesť učenie do života.
7. Sformulovať víziu.
8. Uviesť víziu do života.
9. Prepojiť systémy.
10. Realizovať koncept.

Komunikácia v učiacej sa organizácií

Stať sa učiacou sa organizáciou znamená odvahu vypudiť z organizácie všetko, čo by mohlo obmedzovať a brzdiť tvorivý potenciál ľudí v organizácii a založiť systém na dôvere, otvorenosti a informovanosti. S tým úzko súvisí umenie **komunikovať**, ktoré spolu so

strategickými zručnosťami a vodcovstvom tvorí súbor kľúčových zručností úspešnej organizácie 21. storočia. Základom úspechu pri dobrej komunikácii je jasnosť a zrozumiteľnosť zdieľaných informácií.

"Zlá komunikácia" je často výsledkom nejasnosti, nie zlého výberu slov. Efektívna komunikácia neznamená mať rozsiahlu internú korešpondenciu, objemné príručky a pravidlá či najmodernejšie elektronické médiá, ale presnosť a zrozumiteľnosť. Len efektívna medziľudská komunikácia pomôže vybudovať v organizácii atmosféru podporujúcu tvorivosť, teda neprestajné kladenie si otázok, skúmanie súčasného stavu a rozmýšľanie o tom, čo by sa dalo zmeniť, aby to bolo zajtra lepšie. (Mandičová, 1998)

Komunikáciou sa zdieľajú rôzne druhy informácií a znalosti. Dôležitú úlohu v učiacej sa organizácií v rámci komunikačného procesu zohrávajú informácie, ktoré organizácia využíva v rámci troch oblastí (Tichá, 2005, s. 10):

1. Organizácie využívajú informácie k tomu, aby porozumeli vývoju a zmenám vnútorného prostredia.
2. Organizácie využívajú informácie na vytváranie, organizovanie a spracovanie informácií s cieľom generovať nové znalosti prostredníctvom organizačného učenia.
3. Treťou oblasťou využitia informácií je vyhľadávanie informácií pre potreby významných rozhodnutí.

Chyby organizačného vzdelávania

Moderné organizácie si uvedomujú význam organizačného učenia a investujú do vzdelávania svojich zamestnancov. Ale často sa tieto vzdelávacie a školiace aktivity minú účinku. Podľa Wicka a Leona (in Tichá, 2005, s. 116 – 117) je to spôsobené tým, že organizácie robia tieto chyby.

Vzdelávanie nie je v súlade so strategickými potrebami organizácie. Ak organizácia určí, že existuje niečo, čo by jej zamestnanci mali poznať a vedieť to urobiť, potom má vzdelávanie zmysel. Veľmi často cieľom vzdelávania je len odstraňovanie zistených nedostatkov.

Obsah vzdelávania neberie ohľad na individuálne potreby a odlišnosti. Akékoľvek vzdelávanie, ktoré nebude brať do úvahy významné rozdiely medzi jednotlivcami, nebude efektívne. Znalosť rôznych štýlov učenia by mala byť základom pre vytváranie akéhokoľvek vzdelávacieho programu. Je možné vytvoriť také flexibilné vzdelávacie programy, že budú prínosom pre každého, kto ho absolvuje.

Manažéri často bránia vzdelávaniu a sabotujú jeho zavádzanie. Tento odpor je možno odstrániť tým, že sa v organizácii zavedie vnútorný marketing, ktorý bude ponúkať vzdelávanie tým, ktorí ho chcú a ktorí v ňom vidia prínos. Nie je potrebné nariaďovať, aby sa zamestnanci vzdelávali.

Chýba väzba medzi teoretickými poznatkami a ich praktickou aplikáciou. Každé vzdelávanie by malo poskytovať príležitosť na praktické precvičovanie teoretických poznatkov, lebo iba tak sa dá zaistiť využitie poznatkov na pracovisku.

Chýba následná kontrola efektu vzdelávania. Každý vzdelávací program by mal byť vyhodnotený, aby sa organizácia mohla dozvedieť, ktoré vzdelávanie bolo prínosné a ktoré nie.

Ako má efektívne vzdelávanie vyzerať? Tichá (2005, s. 117 – 119) uvádza postup, ktorý je založený na vytvorení tímu vyškolených a kvalifikovaných zamestnancov, ktorí sú z rôznych organizačných jednotiek. Každý člen vzdelávacieho tímu by mal spĺňať požiadavky na kvalifikáciu.

Zvládať vedomosti o vzájomných súvislostiach medzi prírodnými vedami a slobodným umením. Veľa tréningových metód vychádza z umenia, kde sa dajú využiť základy hudby, výtvarného umenia, literatúry a dramatizácie.

Mať schopnosť empatie vo vzťahu ku kultúrnym odlišnostiam. Tréner by mal byť citlivý k hodnotám rôznych kultúrnych prostredí v záujme vytvorenia pocitu bezpečia pre učenie.

Mať schopnosť reagovať uvoľnene na konfrontačné otázky. Vytvorenie uvoľnenej atmosféry je jednou z úloh pre trénera, žiadnu otázku by nemal brať osobne alebo nepríjemnou reakciou rušiť ostatných členov skupiny.

Mať schopnosť formulovať problémy z rôznych hľadísk. Často sa stáva, že problém je pre niektorých zúčastnených zložitý alebo nepochopiteľný – tréner by mal byť schopný podať ho tak, aby ho dobre pochopili všetci a necítili sa hendikepovaní.

Mať schopnosť zvládať emócie. V súčasnosti sa často zmena chápe ako ohrozenie a s tým sú spojené výlevy emócií, ktoré by kvalifikovaný tréner mal zvládať s porozumením.

Mať znalosti o ekonomike vzdelávania. Kvalifikovaný tréner by mal poznať vzťah medzi vzdelaním a ekonomikou a na základe tejto znalosti byť schopný vysvetliť význam investície do vzdelania aj spätnú väzbu, ktorú má vzdelávanie pre ekonomiku organizácie.

Mať znalosti o podnikateľských súvislostiach. Bez ohľadu na predmet a obsah školenia, by mal tréner vedieť vysvetliť súvislosť medzi školením a organizačnými cieľmi.

Mať rozvinuté marketingové schopnosti. Výučba môže byť vnímaná ako spôsob marketingu, v ktorom sú predmetom predaja myšlienky. Okrem toho by mal byť tréner schopný realizovať svoj vzdelávací program napriek organizáciou, čo tiež vyžaduje marketingové schopnosti.

Mať schopnosť pružne reagovať. Schopnosť improvizovať a prispôsobiť sa konkrétnej skupine ľudí je jednou z ďalších kvalifikácií trénera. Samotný proces školenia je interaktívny proces, ktorý prináša nové skúsenosti a vyžaduje pohotové reakcie.

Mať schopnosť prijímať kritiku. Členovia vzdelávacieho tímu by mali pracovať spoločne a súčasťou ich práce by mal byť aj konštruktívna kritika. Aj účastníci školenia môžu zaujímať kritické stanoviská, preto tréner by nemal byť v tomto kontexte urážlivý.

Mať zmysel pre paradox. V vzdelávacom procese dochádza k viacerým paradoxom, napr. čím viac o nejakom probléme viete, tým viac zisťujete, že vaše vedomosti o ňom sú nepostačujúce.

Mať umelecké zručnosti. Vzdelávanie je určitý druh umenia. Akákoľvek skúsenosť z oblasti umenia napomáha umeniu učiť sa.

Mať schopnosť kvantifikácie. Generalizácia je často veľmi dôležitá, v podnikaní je potrebné doložiť výsledky procesov kvantitatívnymi ukazovateľmi.

Mať vieru v schopnosť vzdelávať sa všetkých účastníkov.

Mať schopnosť vnímať veci detskými očami. Detský pohľad na svet prináša novú dimenziu - nudné veci sa tak môžu stať zaujímavými.

Vedieť sa proaktívne orientovať. Tréner by mal vedieť predvídať problémy a predchádzať im.

Mať zmysel pre humor. Vzdelávanie by mala byť zábava. Človek so zmyslom pre humor má väčšiu nádej na úspech vo vzdelávaní. Tiež je potrebné vytvoriť priestor pre vlastný humor skupiny, čím sa podporuje jej súdržnosť.

Mať schopnosť nachádzať vzájomnú súvislosť medzi vecami. Všetko so všetkým súvisí. V priebehu vzdelávania sa často stáva, že niektoré špecifické veci si vyžadujú pre lepšie pochopenie uviesť príklad zo života.

Byť citlivý k zvláštnym potrebám. Ľudia sa učia rôzne. Tiež môžu byť v skupine ľudia s rôznymi hendikepmi, na ktoré by ma tréner rýchle a kreatívne reagovať.

Mať schopnosť rozpoznať a rešpektovať hodnotu jednotlivca. Cieľom trénera je aj pomôcť ľuďom rozpoznať ich jedinečné hodnoty.

Mať schopnosť pripúšťať si chyby. Tréner sa môže dopustiť chýb a mal by byť schopný ich pred účastníkmi školenia a využiť ich na zdokonalenie učenia.

Mať pružné myslenie. Väčšina problémov má viacero riešení. Tréner by mal hľadať také riešenie, ktoré indikuje kvalitu.

Mať schopnosť dať veciam čas. Nie je potrebné riešiť problémy hneď, alebo ich riešenie predčasne uzavrieť. Niekedy si ľudia na problém musia zvyknúť a následne ho vyriešiť.

Mať schopnosť počúvať.

Mať schopnosť interpretovať výsledky výskumu s ohľadom na praktické využitie. Mal by vedieť vybrať také výsledky výskumov, ktoré sú pre danú situáciu relevantné.

Mať ochotu zúčastniť sa výskumu s cieľom zlepšiť vzdelávací proces.

Takýto vzdelávací tým je potrebné tiež preškoliť, hlavne v oblasti integratívneho učenia.

ZHRNUTIE

Aby mohla organizácia prosperovať, musí využívať potenciál ľudí k učeniu. Učenie je proces získavania a osvojovania si vedomosti, znalosti a schopnosti. Skutočné učenie by malo zahŕňať dva prvky: učenie **ako** (know-how) a učenie **prečo** (know-why). K najefektívnejšiemu učeniu dochádza na **pracovisku**, nie v učebni.

Mentálne modely sú hlboko zakorenené predstavy o tom, ako svet funguje. Sú vytvárané našimi skúsenosťami a zážitkami, ktoré nás spätne ovplyvňujú.

K učeniu v organizácii dochádza vtedy, ak ľudia **zdieľajú**, skúmajú a spochybňujú navzájom svoje mentálne modely.

Zásadný nedostatok v učení spočíva v **nepochopení**, ako informácie, akcie a výsledok vytvárajú kauzálne vzťahy.

Organizácie by mali budovať takú organizačnú **kultúru**, ktorá bude podporovať učenie. Podľa **Dixon** (1994) je učiaca sa organizácia taká, ktorá zámerne využíva proces učenia na úrovni jednotlivca, skupiny i systému ako celku k postupnej transformácií organizácie v smere, ktorý vo zvýšenej miere uspokojuje záujmové skupiny.

Medzi **disciplíny** učiacej sa organizácie patrí: systémové učenie, osobné majstrovstvo, mentálne modely, utváranie spoločne zdieľanej vízie a tímové učenie.

V rámci učenia sa identifikovali tieto **štýly** učenia v učiacej sa organizácii: experimentovanie, akvizícia kompetencií, benchmarking, trvalé zlepšovanie.

10 krokov na vybudovanie učiacej sa organizácie: vyhodnotiť učenie podporujúce kultúru organizácii; podporovať všetko, čo je pozitívne; posilňovať v ľuďoch pocit bezpečia; odmeňovať ochotu riskovať; pomáhať zamestnancom vo vzájomnej spolupráci; uviesť učenie do života; sformulovať víziu; uviesť víziu do života; prepojiť systémy; realizovať koncept.

Prístupy na odstránenie bariér učenia: prvý prístup – **učenie ako reflexia a komunikácia,** druhý prístup – **systémový prístup k učeniu,** tretí, širší prístup – **vytváranie prostredia podporujúceho učenie.**

Aby v organizácií mohlo nerušene a efektívne prebiehať organizačné učenie, mala by byť vytvorená aj kultúra, ktorá takéto učenie podporuje.

Chyby organizačného vzdelávania: vzdelávanie nie je v súlade so strategickými potrebami organizácie, **o**bsah vzdelávania neberie ohľad na individuálne potreby a odlišnosti, manažéri často bránia vzdelávaniu a sabotujú jeho zavádzanie, chýba väzba medzi teoretickými poznatkami a ich praktickou aplikáciou, chýba následná kontrola efektu vzdelávania.

Vytvoriť v organizácií vzdelávací tím, členovia ktorého budú kvalifikovaní a budú mať požadované schopnosti a zručnosti.

OTÁZKY A ÚLOHY

Praktické cvičenie

Opis organizácie. Sme organizáciou, ktorá dosahuje svoje ciele na základe tímovej spolupráce, dobrom pracovnom ovzduší a lojálnom prístupe našich ľudí k pracovným povinnostiam. Ceníme si prejavenú iniciatívu, precíznu a kvalitnú prácu, svedomitosť i flexibilitu v plnení zverených úloh. Organizácia má integrovaný certifikovaný systém manažérstva, ktorý jej pomáha neustále zvyšovať kvalitu služieb. Implementácia zásad kvality do vnútroorganizačných smerníc a presadzovanie ich dôsledného dodržiavania patrí k strategickým úlohám jej manažmentu.

Kvalifikovaní pracovníci sú základom úspechu každej organizácie. Organizácia disponuje vysoko kvalifikovanými a odborne zdatnými zamestnancami. Investície do rozvoja ľudských zdrojov sú jednou z prioritných oblastí záujmu top manažmentu. Organizácia podporuje rôznymi formami vzdelávanie súčasných i potenciálnych zamestnancov a rieši obsadenie voľných pracovných miest formou rekvalifikácie najmä z vnútorných zdrojov.

Organizácia nezabúda ani na životné prostredie a preto kontinuálnym vzdelávaním zamestnancov v oblasti environmentálneho manažérstva a aplikácie nových zákonov v oblasti životného prostredia zabezpečuje ich uplatnenie na všetkých stupňoch riadenia.

Zamestnanci majú možnosť rozvíjať svoje jazykové znalostí, manažérske zručností a zručností v oblasti informačných technológií, čím sa podporujú aktivity, ktoré sú zamerané na predvídanie zmien, na adaptabilitu na zmenené podmienky, na kontinuálnu podporu tvorby pracovných miest, na zvyšovanie zručností pre adaptabilitu a na udržanie pracovných miest.

Na základe vykonanej analýzy je potrebné naďalej budovať dobré pracovné vzťahy, rozvíjať komunikačné zručnosti v oblasti jasnej formulácie úloh a ich jednoznačné delegovanie, rozvíjať aktívne počúvanie a poskytovanie spätnej väzby. Tiež je potrebné rozvíjať vzájomnú podporu pri plnení úloh a objasňovať očakávania, motivovať zamestnancov k vzájomnému zdieľaniu znalostí. Nedostatky sa prejavili aj pri riešení konfliktov a pri akceptovaní generačných rozdielov. Aj napriek proklamovaným cieľov v oblasti vzdelávania chýba systémový prístup k učeniu.

Úlohy

1. Posúďte, či ide o učiacu sa organizáciu.
2. Identifikujte prvky učiacej sa organizácie.
3. Uveďte, aké nedostatky má opisovaná organizácia z pohľadu učiacej sa organizácie.
4. Navrhnite vhodné prostriedky na odstránenie vami zistených nedostatkov.
5. Navrhnite vhodné formy vzdelávania pre túto organizáciu v konkrétnej oblasti.

LITERATÚRA

DIXON, N. (1994): *The Organizational Learning cycle: How We Can Learn Collectively*. London: McGraw-Hill.

KIM, D. H. *The Link between Individual and Organizational learning*. Sloan Management Review, Autumn, pp. 37 – 50.

MANDIČOVÁ, Ľ. (1998): Výzva pre 21. storočie - učiaca sa organizácia. In *TREND*, 1998. Dostupné na: http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Marec/vyzva-pre-21-storocie--uciaca-sa-organizacia.html.

MIKLOŠÍK, A. (2009): Procesy pri inováciách marketingového informačného systému a jeho subsystémov vo firme. In: *Inovácie marketingových a obchodných činností* (2): vedecký monografický zborník. Bratislava: EKONÓM. ISBN 978-80-225-2771-2.

SENGE, M. P. (2007): *Páta disciplína Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-162-1.

SENGE, M. P. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Currency, New York.

TICHÁ, I. (2005): *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-19-2.

WATKINS, K. E., MARSICK, V. J. (1993): *Sculpting the Learning Organization*: Lessons in the Art & Science of Systemic Change Jossey Bass, San Francisco.

21 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Edukačné ciele

- Oboznámiť sa so základnými pojmami vzťahujúcimi sa k spoločenskej kultúre a organizačnej kultúre.
- Definovať a charakterizovať organizačnú kultúru.
- Rozumieť etikete a etike organizačnej kultúry.

ÚVOD

Skúmaním kultúry a jej funkciou v spoločnosti sa predovšetkým zaoberá kultúrna antropológia. Spôsob výskumu kultúry spočíva najmä v empirickom zhromažďovaní poznatkov a systematickom porovnávaní jednotlivých kultúr v rámci národov, národností, etník a rozličných spoločenských zoskupení.

Cieľom výskumu kultúry v tom najširšom poňatí je hľadať spoločné znaky medzi jednotlivými kultúrami v rámci geograficky oddelených spoločenstiev ako aj subkultúr, ktoré sa odvíjajú z majoritnej kultúry.

Kultúru vo všeobecnosti ponímame ako súbor všetkých materiálnych a nemateriálnych statkov daného spoločenstva, ktoré sa v priebehu histórie a času osvedčili do tej miery, že sa stali, resp. sa stávajú zaužívanými hodnotami a normami pre dané spoločenstvo a v modifikovanej podobe sa premietajú do subkultúry bežného života človeka. Preto by bolo nesprávne považovať každú kultúru či subkultúru a priori za niečo spoločensky pozitívne. To, do akej miery je možné zaujať pozitívne alebo negatívne stanovisko k danej kultúre je miera súladu noriem a hodnôt konkrétnej subkultúry s majoritnou kultúrou. Čím je dosiahnutý väčší vzájomný súlad a špecifiká príznačné pre subkultúru nenarúšajú hodnoty a normy väčšinovej kultúry, tým viac je možné považovať príslušnú subkultúru za akceptovateľnú a rešpektovateľnú.

21.1 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Kultúru každého spoločenstva (národa, etnika, organizácie, atď.) je možné charakterizovať prostredníctvom **znakov**, ktoré sú špecifické pre dané spoločenstvo. Prienik kultúrnych hodnôt do správania sa a konania človeka môžeme najčastejšie registrovať v podobe tradícií, obyčajov, zvykov, noriem, zákonov a tabu.

Tradícia je súhrn zvykov, pravidiel a hodnôt prenášaný z generácie na generáciu a tvorí základnú kotvu spoločenskej kultúry a je jedným z najzásadnejších prirodzených regulátorov v živote človeka.

Obyčaj je tradíciou a obvykle častým opakovaním ustálený spôsob konania a sociálneho správania sa ľudí. Významovo je obvykle interpretovaný aj ako zvyk avšak zvyk oproti obyčaju je ponímaný z hľadiska intenzity ako výraznejší. Uplatňuje sa v situáciách každodenného života, ale tiež pri významných udalostiach v zmysle dodržiavania ustálených formálnych zvyklostí.

Nedodržiavanie obyčajov je ponímané spoločnosťou menej prísne. V kontexte spoločenskej kultúry je dodržiavanie obyčaju, či zvyklostí považované predovšetkým ako žiaduci prejav správania. V prípade jeho porušenia previnilec nie je zo strany ostatných členov spoločenstva konkrétne sankcionovaný, obvykle je len neformálne upozornený na nevhodnosť svojho správania sa, prípadne, vzhľadom na konkrétnu situáciu nastane medzi porušovateľom a ostatnými členmi krátkodobý sociálny dištanc. Pokiaľ jedinec svojim nedodržaním zvyklostí neuráža väčšinovú spoločnosť, nielen, že nemusí dôjsť k upozorneniu, ale jeho správanie sa môže byť ponímané aj ako znak tolerovanej nekonvenčnosti a osobnej nezávislosti.

Norma je záväzné pravidlo, resp. súbor pravidiel a hodnôt správania sa v určitej situácii, ktorá definuje formy sociálnych aktivít zameraných na dosiahnutie sociálnych cieľov. Ide o tzv. štandardy správania sa, ktoré sú prísne a ich porušovanie je spoločensky považované za tak závažné, že vzhľadom k aktuálnej spoločenskej situácii, porušovateľ riskuje odmietnutie, prípadne až vylúčenie z daného spoločenstva. V závislosti na prísnosti normy môže byť previnilec aj skupinou potrestaný, avšak trest obvykle nemá právny charakter.

Zákon je ustálené pravidlo, resp. princíp vzťahujúci sa najmä k mravnej a spoločenskej oblasti života. Zákon má najširšie spoločenské uplatnenie a je do tej miery spoločensky záväzný, že jeho nedodržiavanie je trestné. Zákon je obvykle podložený formálnymi právnymi predpismi, ktoré sú platné pre každého člena záväzné.

Tabu je najprísnejšia forma kultúrnej normy, prísny zákaz niečoho veľmi opovrhnutia hodného, krajne nemorálneho. Ide o spoločensky neprijateľné, odsúdeniahodné konanie, ktoré je spoločnosťou jednoznačne odmietané a prísne sankcionované. Jedinec porušujúci tabu riskuje definitívne vylúčenie zo spoločnosti.

Organizačná kultúra

Tak ako každé spoločenstvo, každá relatívne zatvorená skupina, počnúc rodinou a organizáciou či firmou končiac, má svoju špecifickú, organizačnú kultúru. V odbornej literatúre ťažko nájdeme jednoznačné a komplexné vymedzenie organizačnej kultúry. Jednu z mnohých interpretačných variant predstavuje model 7S poradenskej organizácie McKinsey podľa Petersa a Watermana (in Rudy a kol., 2001), ktorý demonštruje úlohu organizačnej kultúry v spoločnosti. Model obsahuje jednu kľúčovú premennú, ktorú autori považujú za podstatu organizačnej kultúry a nazývajú ju názorovou zhodou hodnôt, resp. zdieľané hodnoty. Všetky ostatné premenné, t. j. **s**chopnosti, **s**tratégia vedenia organizácie, **š**truktúra organizácie, **s**ystémy a postupy, **š**týl riadenia a **s**poluzamestnanci, sa týkajú najdôležitejšieho zdroja, s ktorým manažment pracuje – ľudí.

Na ilustráciu uvedieme niekoľko zásadných definícií vyjadrujúcich organizačnú kultúru, ktoré uvádzajú vo svojich publikáciách napr. Bedrnová, Nový (1994), Tyson, Jackson (1997), Rudy a kol. (2001), Armstrong (2007), Koubek (2005), Kubáni (2011) a mnohí ďalší.

„Podnikovú kultúru tvoria predovšetkým artefakty, perspektívy, hodnoty a domnienky, ktoré sú zdieľané členmi organizácie“ (Dyer, 1985).

„Organizačná kultúra je spôsob akým u nás vo firme robíme veci a vykonávame činnosti“ (Deal, Kennedy, 1982).

„Organizačná kultúra je prevládajúci a koherentný súbor zdieľaných hodnôt vyjadrený takými symbolickými prostriedkami ako sú príbehy, mýty, legendy, slogany a anekdoty“ (Peters, Waterman, 1982).

„Organizačná kultúra je kolektívne programovanie mysle, ktoré odlišuje členov jednej organizácie od inej“ (Hofstede, 1997).

„Organizačná kultúra je súbor zdieľaných trvalých kréd komunikovaných prostredníctvom množstva symbolických médií, ktorý dáva zmysel pracovnému životu ľudí“ (Ouchi, 1981).

„Splnenie úloh, povinnosť a poriadok je možné v podniku zaistiť prostredníctvom mixu vlastných presvedčení, podnikovej ideológie, rituálov a mýtov, ktoré spojíme pod etiketu podnikovej kultúry“ (Pettigren, 1979).

„Podniková kultúra je vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré si určitá skupina vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci ktorých sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie, a vnútornej integrácie a ktoré sa tak osvedčili, že sú ponímané ako všeobecne platné“ (Schein, 1989).

Aj keď sa jednotlivé definície na prvý pohľad javia pomerne nesúrodé a takmer každá definícia priorizuje inú hodnotu, spoločným, zjednocujúcim znakom je dohoda na spoločnom dodržiavaní konkrétnej línie organizačnej kultúry. Je treba mať vždy na pamäti, že organizačná kultúra je vytváraná konkrétnymi ľuďmi na pracovisku, má neodmysliteľnú dynamiku, rozvíja sa a pretrváva dovtedy, dokiaľ trvá organizácia a vyjadruje subjektívny pohľad zamestnancov na kultúru podniku. To je aj dôvod, prečo organizačná kultúra nie je a nemôže byť rovnaká v každej organizácii. Napriek tomu však existujú isté spoločné charakteristické znaky, ktoré sú zjavné v každej organizačnej kultúre.

Spoločné charakteristiky organizačnej (podnikovej) kultúry (Bedrnová, Nový, 1994)

- Podniková kultúra ako celok nemá žiadnu vlastnú, individuálnu objektívnu formu svojej existencie, ktorá by stála mimo subjektívnej roviny interpersonálnych vzťahov konkrétnych spoluzamestnancov. Ide o vzájomne odsúhlasené a akceptované presvedčenia, normy a hodnoty, ktoré si utvárajú, definujú a interpretujú členovia sami.
- Podniková kultúra označuje spoločné hodnoty a normy. Ide o skupinový fenomén, ktorý je nadindividuálny a má výrazný sociálny charakter. Hlavné postoje, normy a hodnoty vznikajú v procese vzájomnej interakcie a komunikácie v konkrétnom podniku. Podniková kultúra pôsobí ako normatívny faktor upravujúci a zjednocujúci vedomé konanie jednotlivcov v organizácii.
- Podniková kultúra vzniká a zaniká v konkrétnom čase a mieste; má prechodný charakter.
- Je výsledkom procesu učenia, ktorého základ spočíva vo vzájomnom pôsobení vonkajšieho okolia a vnútornej koordinácie.
- Podniková kultúra slúži ako prostriedok pre uľahčenie adaptačného procesu novým zamestnancom. Napomáha im objasňovať, ako sa správať a konať v súlade s kultúrnymi tradíciami organizácie.
- Podniková kultúra umožňuje ľahkú orientáciu vo vnútropodnikovom dianí, zjednodušuje a sprehľadňuje dianie a orientáciu v organizácii.

Organizačná kultúra môže mať rôznu silu či mieru účinnosti. V podstate platí, čím je podnik stabilnejší, prosperujúcejší a efektívnejší, tým je kultúra silnejšia, výraznejšia a vo väčšej miere ovplyvňuje správanie sa a konanie zamestnancov a zároveň ju zamestnanci dôraznejšie prijímajú a akceptujú.

Základnými znakmi silnej podnikovej kultúry sú: *pregnantnosť, rozšírenosť a zakotvenosť* (Bedrnová, Nový, 1994).

Pregnantnosť znamená, že znaky organizačnej kultúry sú výrazovo presné, výstižné a svojou symbolikou ľahko pochopiteľné každému zamestnancovi. Aby mohli byť tieto nároky splnené, musí byť podniková kultúra založená na dostatočne pevnom a obsažnom súbore podnikových hodnôt, symbolov v materiálnej aj nemateriálnej podobe, ktoré sú navzájom konzistentné. Prostredníctvom miery pregnantnosti daných hodnôt je všetkým zamestnancom bez ohľadu na pozíciu či funkciu zreteľne prezentované aké správanie a konanie je nevyhnutné v pracovnom prostredí dodržiavať, aké prejavy v správaní sú žiaduce (výhodné pre organizáciu), aké sú hraničné, ale ešte akceptovateľné a aké sú neprípustné a neprijateľné.

Rozšírenosť znamená, že všetky zásadné prvky podnikovej kultúry musia byť maximálne rozšírené medzi všetkých zamestnancov, zamestnanci ich poznajú a nielen že sami dodržujú, ale sami sa stretávajú s ich dodržiavaním a prezentovaním u ostatných kolegov, nadriadených aj podriadených.

Zakotvenosť znamená mieru identifikácie zamestnanca s organizačnou kultúrou, jej hodnotami a normami. Miera identifikácie s príslušnou kultúrou sa často odvíja od miery lojality zamestnanca k svojej firme a pracovisku a viaže sa aj na emocionálny vzťah zamestnanca k organizácii.

Prostriedky organizačnej kultúry

Akákoľvek organizácia má v podstate dve základné funkcie. Prvou z nich je produkcia tovarov alebo služieb pre odberateľov a druhou je udržiavacia funkcia organizácie. Rovnako aj organizačná kultúra má dva kľúčové ciele:

- prostredníctvom príslušných kultúrnych symbolov informovať verejnosť o svojom poslaní, službách, tovaroch a cieľoch,
- vytvárať a upevňovať udržiavaciu a relatívne stabilnú štruktúru svojich členov o. i. aj prostredníctvom kultúrnych symbolov.

Vzhľadom k uvedeným cieľom je potrebné pripomenúť, že organizačná kultúra môže nadobúdať v podstate dve tváre. Prvou z nich je tzv. *neviditeľná* kultúra, ktorá je známa len členom danej organizácie a môže sa vyskytovať vo formalizovanej podobe, ale aj v neformalizovanej, zvyklostnej. Typickými prejavmi sú rôzne špecifické znaky správania sa členov navzájom, napr. akceptovateľný štýl humoru, vzájomný spôsob obdarovávania sa pri súkromných oslavách, typické rečové výrazy, jazykové zvraty, pracovný slang a pod. Tieto prejavy kultúrnych znakov jednotlivých pracovných skupín majú komorný charakter, podporujú súdržnosť členov a pôsobia obvykle pozitívne na pracovnú atmosféru. Nebýva zriedkavosťou, že sú málo zrozumiteľné pre ľudí „zvonku".

Pre *viditeľnú* kultúru sú príznačné symboly, ktoré majú za cieľ informovať ľudí „zvonku" o poslaní, službe a kultúre danej organizácie.

Kultúrne symboly je možné rozdeliť na materiálne a nemateriálne. K **materiálnym prvkom organizačnej kultúry** patria:

Logo organizácie – je jeden z najvýraznejších symbolov organizácie, ktoré má význam tak pre zamestnanca ako aj pre verejnosť. Svojim výtvarným zameraním by malo byť výstižné, pútajúce, ľahko zapamätateľné a vyjadrujúce hlavné poslanie organizácie.

Farby príznačné pre danú organizáciu – význam má najmä v prípade, že ide o organizáciu, resp. firmu, ktorá má viacero svojich pobočiek rovnakého zamerania. Napr. obchodné reťazce, pošta, pobočky cestovných kancelárií, bánk a pod.

Architektúra budov, interiérov – ide o štýlovú rovnakosť, ktorá vyjadruje rovnakosť zamerania organizácie a poskytovania služieb.

Upomienkové predmety s označením organizácie, vizitky, propagačné materiály a pod. – cieľom je upevňovať verejnosť aj zamestnancov o význame a poslaní organizácie a udržiavať aj príslušnú propagáciu organizácie.

Zariadenia pracovísk, spoločných priestorov, kancelárií a pod. – vyjadrujú typické znaky organizácie, jej ciele, hodnoty a postoje. Efektívne organizácie sa usilujú svoje priestory upravovať a zariaďovať tak, aby, čo najzreteľnejšie poukazovali na poslanie organizácie, obsah a funkčnosť. Pri zariaďovaní interiérov vedúcich, vyššieho manažmentu a reprezentačných priestorov je treba mať na zreteli predovšetkým ich funkčnosť, pracovný komfort, estetickosť prostredia a usilovať sa o materiálnu neokázalosť. Ohurovať návštevníkov luxusným, drahým nábytkom a doplnkami je treba považovať za nevkus, plytvanie zdrojmi organizácie a znak nedôvery v serióznosť organizácie. Materiálne symboly sa využívajú v rámci organizácie u zamestnancov na uvedomenie si významnosti a dôležitosti

organizácie, na zvýšenie informovanosti a lojality zamestnancov. Taktiež slúžia ako dôležitý informačný materiál pre odberateľov a zákazníkov. Tí si na základe týchto materiálnych artefaktov dotvárajú obraz o firme, neraz aj o jej vierohodnosti a solídnosti.

Nemateriálne prvky organizačnej kultúry môžeme rámcovo rozdeliť na *verbálne symboly a symbolické správanie sa a konanie.*

Verbálne symboly sa vyskytujú najčastejšie vo forme rôznych príbehov, rozprávaní o významných podnikových situáciách, ktoré zanechali v „pamätníkoch“, starších, obvykle vážených kolegov spomienky a zážitky, ktoré poukazujú na dôležitosť nejakej podnikovej udalosti alebo sa viažu na niektorých bývalých vážených kolegov, ktorí zanechali významnú stopu v dejinách organizácie. Často ide o historky, ktoré môžu byť aj prikrášlené, s vylepšenou pointou a neraz majú aj humorný charakter. Ide o akúsi históriu organizácie a cieľom príbehov je pripomenúť mladším kolegom minulosť organizácie, jej vývoj, spomenúť aj prípadné kritické udalosti a zároveň zvýšiť mieru identifikácie s danou organizáciou. Rozširovanie firemných príbehov medzi zamestnancami má aj podstatný význam pri upevňovaní ich postojov k firme a zdôrazňovaní hodnôt a noriem, ktoré majú svoju históriu a opodstatnenosť. Majú mimoriadny význam pre vytváranie a udržiavanie kolegiálnej súdržnosti.

Mýty – ide o obdobu príbehov a historiek, ktoré často nie sú úplne pravdivé, sú to neraz príbehy zo staršej histórie organizácie, bývajú prikrášľované a aj zveličované. Význam mýtov pre organizáciu je veľmi podobný ako príbehy, či spomienky. Tvoria akýsi kolorit organizácie a šikovný manažment ich môže pozitívne využiť v prospech svojej organizácie.

Symbolické správanie sa a konanie – ide o dôležitú súčasť každej organizácie. Symbolické správanie sa prejavuje vo forme rôznych rituálov, ceremónií, spôsobe osláv, ktoré majú opakujúci sa a relatívne nemenný charakter.

Rituálmi bývajú označované rôzne zvyky a obyčaje, ktoré majú v rámci konkrétnych udalostí v podniku svoj zreteľný význam a riadia sa konkrétnymi postupmi. Napr. rituál vzťahujúci sa na vyznamenávanie zamestnancov, prejavy osobitného uznania, prijímanie vzácnej návštevy, rozlúčka s odchádzajúcim zamestnancom do dôchodku, a pod. V takých a podobných prípadoch sa postupuje formalizovaným spôsobom, rovnako sa opakujúcim v podobných situáciách, zmeny v rituálnych postupoch nie sú žiaduce. Podnikové rituály nepriamo poukazujú aj na pozičné usporiadanie zamestnanecov, ich rozsah pôsobnosti a osobnej dôležitosti.

Ceremoniály sú svojou povahou blízke rituálom, často ide o oslavy, napr. na školách záver akademického roka, na univerzitách promócie, v podnikoch oslavy nového roku a pod. Ceremoniály obsahujú prakticky vždy časť spojenú s konkrétnym rituálom a časť, ktorá má uvoľnenejší, menej formalizovaný charakter.

Veľký vplyv na organizačnú kultúru majú aj *statusové symboly.* Tie sa prejavujú vo forme označenia a konkrétneho pomenovania funkcie, ktorú zamestnanec zastáva. Napr. vedúci, riaditeľ, inšpektor, prednosta, vrchný inšpektor, primár, atď. Význam, resp. vážnosť statusového symbolu je v rozličných organizáciách odlišná. Táto rozdielnosť vyplýva vo veľkej miere od charakteru práce, miery formalizovanej komunikácie, vzájomného pozičného odstupu a pod. Ako príklad rozdielnosti vážnosti statusového symbolu uvádza Bedrnová a Nový (1997) rozdiel medzi statusovou vážnosťou v banke a vo veľkoobchodnej predajnej firme. Aj keď názory na potrebnosť statusových symbolov nie sú vždy pozitívne a zamestnancami môžu byť prijímané ako umelé vydeľovanie sa niektorých členov, či vyvyšovanie, pri rozumnom využívaní majú svoje opodstatnenie:

- potvrdzujú špecifické postavenie človeka v organizácii,
- dávajú vopred najavo „kto je kto“ a tým sa aj vymedzuje istý konkrétny spôsob komunikácie,
- motivujú funkčne nižšie postavených zamestnancov,
- prispievajú ku zvyšovaniu identifikácie s firmou.

Ak chceme podať komplexnejší pohľad na organizačnú kultúru, nemôžeme opomenúť ďalší komponent, ktorý s ňou bezprostredne súvisí. Zatiaľ, čo predchádzajúce informácie je možné nájsť vo viac či menej ucelenej forme v pomerne veľkom množstve odbornej literatúry, o pracovnej etikete ako neodmysliteľnej súčasti organizačnej kultúry ich nachádzame podstatne menej.

21.2 ETIKETA A ETIKA AKO SÚČASŤ ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Etiketu *alebo* spoločenské správanie sa človeka, môžeme definovať ako súhrn spoločenských zvyklostí, ktoré umožňujú zamestnancovi efektívne prežiť a chrániť sa pred spoločenskými úrazmi. Tieto všeobecné normy správania sa väčšinou nevznikli na základe nejakých konkrétnych rozhodnutí alebo právnych aktov, ale celkom prirodzene na základe

okamžitej spoločenskej potreby, aby sa človek vedel rýchlejšie adaptovať svojim správaním sa v akejkoľvek spoločenskej skupine.

V našich podmienkach sa o etiketu zaujímal na začiatku 20. storočia Jiří Guth Jarkovský, ktorý ako prvý český autor písal o dôležitosti etikety. O desiatky rokov neskôr sa jeho nasledovník, autor Breviára moderního člověka, Dobromil Ječný veľmi usiloval o demokratizáciu etikety. Ječný vyslovil veľmi zaujímavý názor: „Vodič motorového vozidla je napríklad povinný oboznámiť sa s dopravnými predpismi prv, než ho spoločnosť pustí do ulíc. Ale nežiada nič podobné od človeka, ktorý sa púšťa do víru spoločenského života po prvý raz. A keď vznikne nejaká nehoda a z človeka sa stáva na určitý čas spoločenský invalid, zo spoločnosti ho chladnokrvne vyradíme“ (Ječný, 1970, s.98).

Sieť vzťahov na pracovisko sa začína súčasne so vstupom zamestnanca na jeho pracovnú pôdu. Musí sa predsa správne obliecť, predstaviť sa, prísť načas, očakáva isté konkrétne, predvídateľné prejavy správania sa od svojho nového zamestnávateľa a kolegov a v neposlednom rade je tu potreba vedieť navzájom komunikovať – s nadriadenými, podriadenými, kolegami ... Nielen, že sa prispôsobuje normám a hodnotám platným pre konkrétnu organizačnú kultúru, ale musí zvládnuť aj spôsob akým ju má prezentovať.

Bachrachová, (2002) zdôrazňuje, že na správanie sa človeka v zamestnaní má predovšetkým vplyv pracovného kolektívu. Autorka uvádza, že sa tu uplatňujú dve zložky alebo sily, ktoré sú mimoriadne odstredivé. Jednou z nich sú pracovné povinnosti, motivácia spojená s morálnou či finančnou odmenou, druhou silou sú jeho osobné túžby po sebarealizácii, kontaktoch s inými ľuďmi a zároveň aj starosti každodenného života. Dnes sa môžeme stretnúť v podnikoch buď s preferenciou jednej z týchto síl – silná orientácia na výkon, prípadne na individualizáciu výkonu pri potlačení akýchkoľvek spoločenských väzieb a kontaktov vs. preferovaná orientácia na spoločenské kontakty pri uspokojení sa s priemerným pracovným výkonom alebo s úsilím o vyváženosť obidvoch týchto síl.

Pojem ***etika*** sa často zamieňa s *etiketou*. Pojem etika pochádza z gréckeho slova ethos, ktoré vyjadruje povahový rys, zvyk, obyčaj, ale aj spôsob myslenia, či postoje jednotlivcov a skupín. Vajda (1995, s. 13): človek si vytvoril etiku ako nástroj na skúmanie toho, čo je pre neho v praktickom živote nesmierne dôležité, na skúmanie morálky. Hanuláková (1996) definuje etiku ako teóriu morálky a mravnosti, ktorá skúma vzťahy ľudí k iným ľuďom, k spoločnosti a v neposlednom rade k sebe samému. Podľa autorky možno morálku považovať za spoločenský jav, ktorý odráža medziľudské vzťahy a ľudskú činnosť z pohľadu

dobra a zla a mravnosť za prejavy ľudí, ktoré sú všeobecne uplatňované a uznávané v spoločnosti.

Marketingová etika, ktorú Lewis (1985) definuje ako súbor istých pravidiel, zásad a princípov, ktoré ľuďom v danej organizácii poskytuje návod pre primerané správanie sa a konanie v špecifických situáciách v podnikaní. Podobne interpretujú marketingovú etiku Kotler a Armstrong (1992, s.436), ktorí ju definujú ako „súbor všeobecných zásad morálky, ktoré má každý zamestnanec dodržiavať a rešpektovať .... ako všeobecné etické štandardy".

Keďže pre predchádzajúci ekonomický a hospodársky systém vládol v našej krajine iba jeden monopol a vtedajšie podmienky bránili vzniku a rozvoju konkurencie, zaoberať sa podnikateľskou etikou bolo v podstate zbytočné. Dnes, v dôsledku silného konkurenčného boja si nejeden podnikateľ uvedomuje dôležitosť etických aspektov svojej činnosti a preto je v mnohých, už aj v slovenských firmách a spoločnostiach zavedený etický kódex.

Etický kódex slúži aj ako istá záruka pre verejnosť, že organizácia koná v súlade s morálnymi princípmi. Paradoxne však nepopisuje ako sa správať v kontexte etických princípov a ako premietnuť etiku do etikety. Základná otázka teda znie: Vnímajú zamestnanci potrebu etikety na pracovisku alebo ide o prejavy, ktoré zaváňajú anachronizmom? V odbornej literatúre nachádzame prekvapivo malé množstvo informácií a výskumov, ktoré by sa zaoberali problematikou etikety a etiky v kontexte organizačnej kultúry. Jedným z nich je výskum Búgelovej a Szalaiovej z roku 2012. Pohnútkou pre realizáciu takého výskumu bol prieskum ovládania pravidiel slušného správania sa vysokoškolských študentov. Prieskum ukázal, že študenti majú až prekvapujúco veľké medzery v tejto oblasti čo dokumentovali aj dosiahnuté výsledky v teste základnej spoločenskej etikety. Priemerná hodnota správnych odpovedí na elementárne zásady spoločenskej etikety neprekročila hranicu 57 %!

V dnešnej dobe, keď sa na pracoviskách výrobného aj nevýrobného charakteru, štátneho aj neštátneho sektoru kladie apel predovšetkým na výkon a zisk, nemožno sa ubrániť úvahám, či je vôbec v podnikoch a inštitúciách potrebnosť a miesto aj pre zdvorilosť a kultivované a slušné správanie sa alebo ide o prejavy, ktoré vnímame ako nedôležité či zbytočné? Výskum autoriek bol realizovaný na 140 pracujúcich respondentoch nevýrobných profesií, z toho bolo 66 mužov a 74 žien. 50 % respondentov pracovalo vo verejnom a 50 % v súkromnom sektore. Respondenti boli v troch vekových pásmach: od 20 – 30 rokov, 31 – 45 rokov a 46 rokov a viac. Výber vzorky bol čiastočne nenáhodný, účelový, pretože bolo vopred stanovené kritérium sektoru. Hlavným cieľom výskumu bolo zistiť, či existuje vzťah medzi potrebou prejavov etikety a interpersonálnymi vzťahmi na pracovisku a taktiež, či vplýva

dodržiavanie pracovnej etikety na sociálnu atmosféru na pracovisku v kontexte podnikovej kultúry.

Výsledky boli nasledujúce:

- v úrovni potreby prejavov etikety na pracovisku vyššie skórovali ženy, avšak absenciu vzájomnej zdvorilosti a jej dôležitosť na pracovisku pociťovali aj keď v menšej miere aj muži.
- V súkromných firmách bola preukázaná vyššia náročnosť na dodržiavanie etikety oproti štátnym podnikom. Potrebnosť dodržiavania kultivovaných zdvorilých spôsobov bola preukázaná aj zreteľným zakotvením vo firemných etických kódexoch, ktorými disponuje dnes už každá súkromná organizácia na Slovensku, zatiaľ čo v štátnych firmách prekvapivo ani doteraz neexistujú.
- Absenciu etikety vo vzájomných pracovných vzťahoch na horizontálnej aj na vertikálnej úrovni najviac pociťovali najstarší zamestnanci a najmenej najmladší respondenti.
- Respondenti, ktorí považovali za dôležité a zároveň vyžadovali správanie sa na pracovisku podľa etikety, hodnotili sociálnu atmosféru vo svojom pracovnom kolektíve pozitívnejšie ako tí, ktorí nepociťovali potrebu správať sa podľa pravidiel pracovnej etikety.

Výskumom sa podarilo zistiť, aj keď na pomerne obmedzenom priestore, že etiketa ľuďom nie je celkom ľahostajná a vnímajú jej potrebnosť na pracovisku. Nie práve najpriaznivejším poznatkom je, že s mladším vekom sa spája akoby zvyšujúca sa ležérnosť k dodržiavaniu a potrebe etikety. V súčasnosti sme často svedkami sťažností na nedostatky v správaní sa nielen na pracoviskách, ale aj v školách, doma či na uliciach. Často sa stretávame aj s kritikou a medzerami v kultivovanom správaní sa oficiálnych predstaviteľov štátu, či iných verejných činiteľov. Úroveň poznania a používania etikety odráža všeobecnú mieru kultivovanosti každého človeka a reprezentuje nielen jeho osobu, ale aj jeho pracovné prostredie, firmu a organizáciu. Preto poznanie pravidiel etikety by malo byť nielen súčasťou elementárneho vzdelania a výchovy, ale je treba ich aj ponímať ako neoddeliteľnú súčasť organizačnej kultúry na každom pracovisku. Povedané slovami Dobromila Ječného – etiketa chráni človeka pred spoločenským úrazom a chladnokrvným vyradením zo slušnej spoločnosti.

ZÁVER

Výhody kvalitnej organizačnej kultúry sú nepopierateľné. Organizačná kultúra smerovaná navonok zohráva dôležitú úlohu pri prezentácii a propagácii organizácie, zabezpečuje jej imidž a serióznosť. Vnútorné pravidlá, hodnoty a postoje pôsobia ako účinné regulátory správania sa a konania zamestnancov na všetkých pozíciách. Pestovanie a rozvíjanie etiky a etikety ako neoddeliteľnej súčasti organizačnej kultúry dodáva organizácii nielen znak solídnosti a stability, ale aj lesk a eleganciu.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Charakterizujte organizačnú kultúru na vašom pracovisku.
2. Aký je význam pracovnej etikety v súvislosti s organizačnou kultúrou?
3. Ktoré symboly organizácie majú najvyššiu účinnosť pre odberateľa služby a zdôvodnite ich efekt.

LITERATÚRA

ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-1407-3.

BÚGELOVÁ, T. SZALAIOVÁ, Z. (2012): Etiketa v práci - zdroj pracovnej spokojnosti? In zborník z konferencie *Psychológia práce a organizácie 2012*. Košice: FF UPJŠ v Košiciach.

HANULÁKOVÁ, E. (1996): *Etika v marketingu*. Bratislava: Eurounion.

JAHN, P. (2013): Slušnosť, zdvorilosť, takt a etiketa. Dostupné na: http://www.peter.jahn.szm.com

JEČNÝ, D. (1970): *Breviár moderního člověka*. Praha: Svoboda.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (1992): *Marketing*. Bratislava: SPN.

KOUBEK, J. (2005): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.

KUBÁNI, V. (2010): *Psychológia práce*. Prešov: FHPV Prešovskej univerzity v Prešove.

LEWIS, P. V. (1985): Defining „Business Ethics“. *Like Nailing Jello to a Wall*. Journal of Business Ethics 4, p. 377-383.

RUDY, J., SULÍKOVÁ, R., LUPT8KOVÁ, S., VARGIC, B. (2001): *Organizačné správanie*. Bratislava: FABER. ISBN 80-89019-07-2.

SMEJKAL, V., BACHRACHOVÁ, H. (2002): *Lexikon společenského chování*. Praha: Grada Publishing.

TYSON, Sh., JACKSON, T. (1997): *Organizační chování*. Praha: GRADA Publishing.

VAJDA, J. (1995): *Etika*. Nitra: Enigma.

22 SYSTÉM STRATEGICKÉHO VYLADĚNÍ ORGANIZACE - BALANCED SCORECARD

Výukové cíle

Cílem kapitoly je poukázat na možnost začlenění modelu BalancedScorecard do systému řízení organizace. Odhaluje soubor příčinných vztahů mezi kritickými proměnnými, včetně jejich předstihů, zpoždění a zpětnovazebních smyček. Ukazuje na řetězec příčin a důsledků, který má procházet všemi perspektivami, a zdůrazňuje tak nutnost strategického propojení jednotlivých procesů probíhajících na všech úrovních podniku.

22.1 PROČ BALANCEDSCORECARD?

V r. 1990 Institut Nolana Nortona v USA sponzoroval jednoroční výzkumný projekt s názvem Měření výkonnosti podniku budoucnosti. Motivem tohoto projektu bylo přesvědčení, že existující přístupy k měření výkonnosti založené především na základních účetních výkazech jsou v současné době již nedostačující. Účastníci projektu byli toho názoru, že spoléhání se na souhrnné finanční ukazatele omezuje potenciál podniku vytvářet budoucí hodnoty. Vedoucím projektu byl David Norton, prezident firmy Nolan Norton, a konzultantem Robert Kaplan. V průběhu projektu, jehož cílem bylo vytvoření nového modelu měření výkonnosti, se měsíčně scházeli představitelé podniků z různých oblastí – výroby, služeb, těžkého průmyslu či hi-tech (např. Apple Computer, General Motors, Hewlett-Packard, Shell Canada).

Na počátku projektu se zkoumaly případové studie, které se zabývaly vývojem nových systémů měření výkonnosti. V jedné ze studií se vyskytl „podnikový scorecard“, který obsahoval – kromě tradičních finančních ukazatelů, také ukazatele výkonnosti týkající se dodacích lhůt, jakosti, výrobních cyklů, efektivnosti vývoje nových produktů. V průběhu zpracování první poloviny projektu se zrodila spousta nápadů a účastníci brzy přišli na to, jak tyto nápady uspořádat do vícerozměrného scorecardu – *systému ukazatelů výkonnosti podniku.*

Diskuse vyústila v rozšíření scorecardu na „Balanced Scorecard“ (vyvážený scorecard) sestavený ze čtyř různých perspektiv – finanční, zákaznické, interní a růstové. **Slovo „balanced“ znamená „vyváženost“ mezi:**

- krátkodobými a dlouhodobými cíli,
- finančními a nefinančními ukazateli,
- zpožděnými a předstiženými indikátory,
- vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti.

Několik účastníků vytvořilo scorecard pro hlavní oddělení svých podniků. Závěry projektu z prosince 1990 potvrzovaly vhodnost a užitečnost tohoto vyváženého měřícího systému. Výsledky projektu byly shrnuty v článku „Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance“ publikovaném v Harvard Business Review v r. 1992. V téže době autoři pomáhali vrcholovým manažerům zavést balancedscorecard (dále jen BSC) v jejich podnicích. Tito chtěli nový měřící systém použít k formulování nové strategie a rozšíření jejího pochopení všemi zaměstnanci. Tato spolupráce prokázala důležitost *propojení ukazatelů BSC se strategií podniku*. Je zarážející, že tuto zdánlivě samozřejmou skutečnost mnoho podniků, i když se zde nový systém měření výkonnosti zaváděl, nerespektovalo a nepropojilo ukazatele se svou strategií. Mnoho podniků se snažilo zlepšit výkonnost svých procesů (snižováním nákladů, zvyšováním jakosti), ale nedokázalo rozpoznat ty procesy, které mají strategický význam, tedy takové, které musí fungovat mimořádně dobře, aby se podařilo strategii naplnit. Důležitost výběru správných ukazatelů byla popsána ve druhém článku „Putting the Balanced Scorecard to Work“ v Harvard Business Review v r. 1993.

Zkušenosti vedly ke zpřesnění strategických propojení scorecardu a prokázaly, že i pouhých 20-25 ukazatelů napříč čtyřmi uvedenými perspektivami umožňuje formulovat a implementovat strategii podniku. Kromě přehledného uspořádání ukazatelů umožní zjistit i příčinné souvislosti. Tyto souvislosti charakterizují strategickou trajektorii – to, jak investice do rekvalifikace zaměstnanců, do informačních technologií a inovované výrobky a služby mohou výrazně zvýšit budoucí finanční výkonnost.

Zkušenosti dále ukázaly, že manažeři použili BSC nejen k vyjasnění a formulování strategie, ale také k jejímu řízení. V konečném důsledku se z BSC – vylepšeného měřícího systému, vyvinul *klíčový manažerský systém.*

Vrcholový management používal BSC jako základní organizační rámec pro důležité manažerské procesy jako stanovení individuálních i týmových cílů, alokaci zdrojů, rozpočtování, plánování, strategickou zpětnou vazbu a proces učení se. Rozšíření scorecardu o dimenzi řízení strategie autoři popsali ve třetím článku v Harvard Business Review „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“ v r. 1996. Řízení a tvorba strategie podniků v současné době musí akceptovat nové podmínky:

- Podniky průmyslového věku dosahovaly konkurenční výhody specializací na funkční dovednosti ve výrobě, nákupu, distribuci, marketingu atd. Později však její maximalizace zapříčinila snížení efektivnosti, minimalizaci spolupráce mezi odděleními apod.
- Podniky informačního věku pracují s integrovanými procesy, které překračují rámec tradičních podnikových funkcí. Kombinují výhody specializace s rychlostí a efektivností integrovaných podnikových procesů.
- Dodávky jsou řízeny objednávkami od zákazníků a ne výrobními plány, které dříve tlačily výrobky a služby celým hodnotovým řetězcem.
- Podniky průmyslové éry nabízely levné standardizované výrobky a služby. Podniky informačního věku se musí naučit nabízet výrobky a služby přizpůsobené různým tržním segmentům, aniž by doplácely na různé nízkoobjemové operace.
- Hranice státu již nejsou bariérou chránící před úspěšnějšími zahraničními konkurenty.
- Životní cyklus produktu se neustále zkracuje. Konkurenční výhoda jedné generace životnosti produktu ještě nezaručuje vedoucí místo na trhu v následujícím období.
- Podniky průmyslové éry rozlišovaly mezi dvěma skupinami zaměstnanců. První skupinou byla intelektuální elita, tj. výzkumní pracovníci, manažeři a inženýři. Druhou skupinu tvořili lidé, kteří výrobek skutečně vyráběli nebo poskytovali služby. Byly využity především jejich fyzické schopnosti. V současné éře toto rozlišení není možné.

Z uvedených důvodů je zřejmé, že tradiční finanční model je samotný již nepostačující. Měl by být obohacen o položky zahrnující nehmotná a intelektuální aktiva, jako jsou např. motivovaní a zkušení zaměstnanci, pružné interní procesy nebo spokojení zákazníci. Tato aktiva jsou mnohem důležitější než tradiční fyzická hmotná aktiva. Bohužel oceňování nových distribučních kanálů, pracovních postupů, loajality zákazníka, podnikové databáze apod. je natolik problematické, že tato aktiva jsou v účetní rozvaze takřka nezjistitelná.

Mnoho podniků formuluje strategie týkající se jejich vztahů se zákazníky, klíčových kompetencí i vnitřních schopností, avšak zaměstnanci jsou motivováni pouze finančními ukazateli a jejich výkonnost je rovněž tímto způsobem hodnocena.

Finanční aspekty výkonnosti podniku jsou většinou v každém podniku dokonale propracované. Nicméně výhradní zaměření na finanční ukazatele je kritizováno. Přílišný důraz na dosažení a udržení krátkodobých finančních výsledků může zapříčinit nadměrné investice do krátkodobých zdrojů a nedostatečné investování do dlouhodobého vytváření

hodnot, zejména do oblasti intelektuálních aktiv, které jsou obtížně uchopitelné, avšak které generují budoucí růst.

Navíc tlak na krátkodobou finanční výkonnost může vést ke krácení výdajů na vývoj nových produktů, na zkvalitňování procesů, rozvoj lidských zdrojů atd. Z krátkodobého hlediska vykazuje finanční model tyto škrty jako přírůstky vykazovaných příjmů, i když jde vlastně o likvidaci schopností podniku vytvářet budoucí ekonomickou hodnotu.

Příklad

Příkladem může být Xerox využívající do poloviny sedmdesátých let 20. století monopol na kopírovací přístroje. Xerox své stroje neprodával, pronajímal je a vydělával na každé fotokopii. Tržby a zisky z pronájmu, stejně jako z doplňkových služeb – prodej tonerů a papíru, byly velké a stále rostly. Zákazníci neměli jinou možnost. Navíc byli nespokojeni s vysokou poruchovostí kopírek. Manažeři Xeroxu se však nesoustředili na inovaci přístrojů, aby odstranili jejich poruchovost. Příležitost, jak ještě zvýšit své příjmy, viděli v přímém prodeji kopírek a v zakládání samostatných servisních center provádějících opravy přímo u zákazníků. Navíc v době, kdy zákazník čekal na servis, nemohl kopírovat, a proto si pořídil záložní kopírky. Tak všechny finanční ukazatele – prodeje, zisku a návratnosti investic signalizovaly vysoce úspěšnou strategii. Ale zákazníci byli stále nespokojenější. Nechtěli, aby jejich dodavatel byl především skvělým opravářem. Chtěli cenově dostupné bezporuchové přístroje. Když pak další japonští a američtí výrobci nabídli levnější a bezporuchové kopírky se srovnatelnou kvalitou, Xerox doplatil na nespokojené zákazníky a téměř zkrachoval. V osmdesátých letech s novým šéfem v čele, který pro svou vizi zaměřenou na jakost a služby zákazníkům získal celou firmu, se Xerox dostal zpět na výsluní (Kaplan a Norton, 2001b).

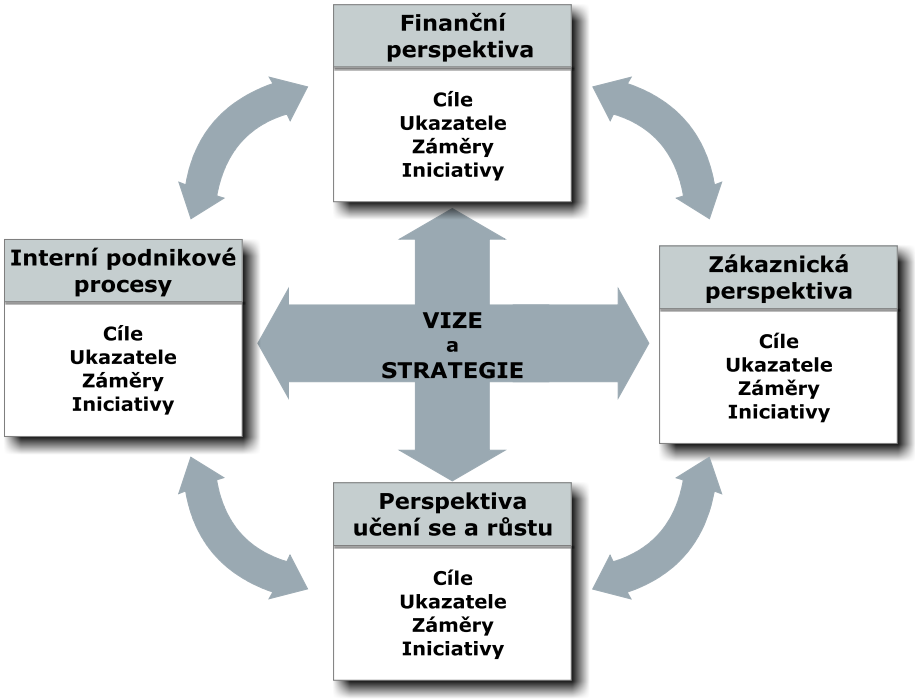
22.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY BALANCEDSCORECARD

BalancedScorecard jako systém integruje ukazatele odvozené od strategie. Ukazatele jsou chápány jako ukazatele výstupů nebo jako hybné síly výstupů a pokrývají perspektivy finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Počet i název uvedených perspektiv může být v různých organizacích modifikován. Ukazatelé v nich však vždy zachycují řetězec příčin a důsledků. Skutečným přínosem se BSC stává, když není pouze systémem ukazatelů, ale je transformován do manažerského systému.

Ukazatele. Systém BSC obohacuje finanční ukazatele minulé výkonnosti o nové ukazatele hybných sil budoucí výkonnosti. Systém zavádí nové pojmy:

- Ukazatele výstupů – zpožděné indikátory (ukazatele).
- Hybné síly výstupů (jak má být ukazatele výstupu dosaženo) – předstižené indikátory (ukazatele).
- Výstupy a hybné síly mají měřit jen ty faktory, které vytvářejí konkurenční výhodu a příležitost.

Perspektivy. Cíle a ukazatele BSC vycházejí z vize a strategie podniku. Sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv, které tvoří rámec BSC (obrázek 22.1).



Obr. 22.1 Rámec BalancedScorecard

Finanční perspektiva

Finanční ukazatele jsou důležité při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Finanční cíle se obvykle týkají ziskovosti, měřené např. pomocí provozního zisku, návratnosti vloženého kapitálu (ROCE), ekonomické přidané hodnoty (EVA). Dalšími finančními cíli mohou být růst prodeje nebo tvorba cash flow.

Zákaznická perspektiva

Manažeři identifikují zákaznické segmenty a ukazatele výkonnosti v těchto cílových segmentech. Klíčové *výstupní* ukazatele zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na cílových trzích.

Perspektiva obsahuje dále ukazatele pro hodnotové výhody, které může podnik zákazníkovi poskytnout, tzv. *hybné síly* klíčových výstupních ukazatelů. Např. zákazníci by mohli ocenit rychlé a včasné dodávky, stálý přísun inovovaných výrobků, dodavatele schopného předvídat jejich potřeby apod.

Perspektiva interních procesů

Manažeři zjišťují kritické interní procesy, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků. Ukazatele interních procesů se zaměřují na přístupy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a na dosažení finančních cílů.

Tradiční přístupy se snaží sledovat a zlepšovat existující procesy. Stále jsou však zaměřeny pouze na zlepšení již existujících procesů. Přístup BSC odhaluje úplně nové procesy. Podnik může např. zjistit, že je třeba vyvinout proces, jak předvídat potřeby zákazníků.

Perspektiva interních procesů zahrnuje cíle a ukazatele jak pro dlouhodobé inovační cykly (procento prodejů nových výrobků, doba vývoje nové generace výrobků atd.), tak pro provozní krátkodobé cykly (sledují čas, jakost, náklady).

Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva se zabývá podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Perspektivy finanční, zákaznické a interních procesů obvykle odhalí rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procesů a tím, co je třeba vyžadovat, aby se výkonnost podniku zásadním způsobem zvýšila.

Perspektiva obsahuje soubor obecných výstupních ukazatelů jako je spokojenost zaměstnanců, jejich loajalita, výcvik a dovednosti. Hybné síly mohou být zachyceny v podrobných indexech jednotlivých vyžadovaných schopností, dostupnosti správné informace o zákazníkovi i na nižších úrovních řízení atd.

22.3 BALANCEDSCORECARD JAKO MANAŽERSKÝ SYSTÉM

BSC zdůrazňuje, že finanční a nefinanční ukazatele musí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních.

BSC převádí poslání a strategii podniku do konkrétních plánů a ukazatelů. Je mechanismem *pro implementaci strategie,* ne pro její formulování.

BSC zahrnuje úplný *soubor příčinných vztahů mezi kritickými proměnnými,* včetně jejich předstihů, zpoždění a zpětnovazebních smyček. Řetězec příčin a důsledků by měl procházet všemi perspektivami.

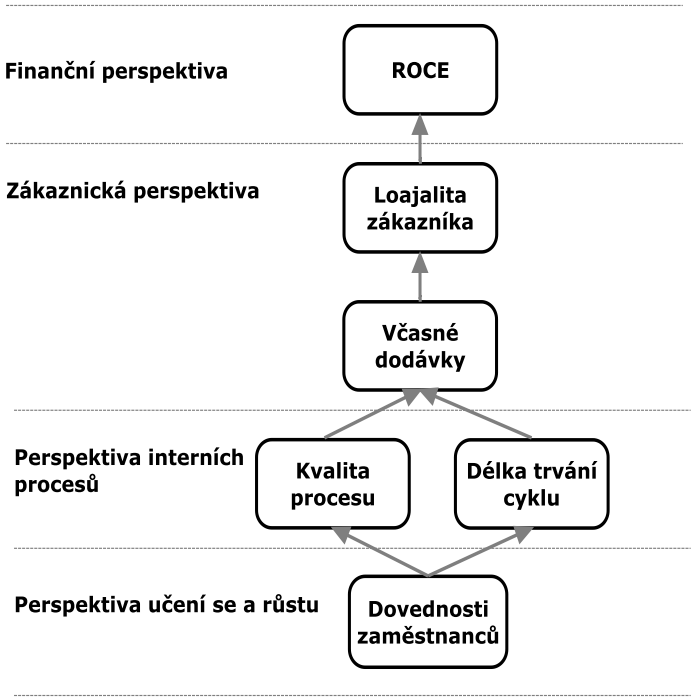
Např. ve finanční perspektivě může být ukazatel návratnost vloženého kapitálu (ROCE). Hybnou silou tohoto ukazatele může být opakovaný a objemnější prodej existujícím zákazníkům jako výsledek vysokého stupně jejich loajality.

Loajalita zákazníků je umístěna v zákaznické perspektivě, neboť je očekáván její významný vliv na ROCE. Ale jak podnik této loajality dosáhne? Analýzou preferencí zákazníka např. odhalí, že si zákazníci potrpí na včasné dodávky. Z toho vyplývá, že ke zvýšení jejich loajality je nutné zlepšit včasnost dodávek, což dále povede ke zvýšení finanční výkonnosti. A tak jsou v zákaznické perspektivě zahrnuty zákaznická loajalita a včasné dodávky.

Další otázkou je, které procesy musí podnik perfektně zvládnout, aby dosáhl skutečně včasných dodávek. Aby se dodávky zlepšily, potřebuje podnik dosáhnout krátkých cyklů v provozních procesech a vysoké kvality. Oba tyto faktory by měly být ukazateli v interní perspektivě. A jak podnik zvýší kvalitu a sníží dobu trvání cyklů svých interních procesů? Tréninkem a zvyšováním dovedností zaměstnanců, což je cíl perspektivy učení se a růstu.

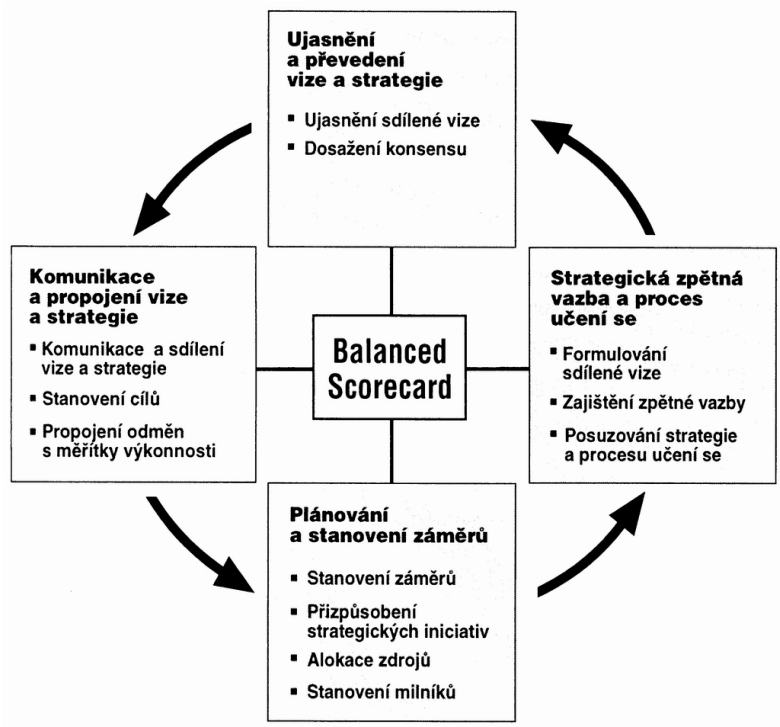
Tímto způsobem je vytvářen celý řetězec příčin a důsledků procházejícím všemi perspektivami (obrázek 22.2).

Tři principy, které umožní převést strategii do systému ukazatelů, jsou: *vztahy příčiny a důsledků* (vztah jestliže – potom), dále *hybné síly* výkonnosti (předstižené ukazatele vypovídající o způsobu, jak dosáhnout výstupů, které jsou charakterizovány zpožděnými ukazateli, jako jsou např. podíl na trhu nebo ziskovost), a nakonec *vazby na finance* (BSC musí zachovat orientaci zejména na finanční výstupy jako je návratnost kapitálu nebo přidaná hodnota).



Obr. 22.2 Řetězec příčin a následků
Zdroj: Kaplan a Norton, 2001a, s. 37, upraveno

Vlastností BSC lze využít k realizaci manažerských procesů (obrázek 22.3):



Obr. 22.3 BSC jako strategický rámec
Zdroj: Kaplan a Norton, 2001b, s. 23

Vyjasnění a převedení vize a strategie:

- ujasnění sdílené vize,
- dosažení konsensu.

Proces BSC začíná týmovou prací vrcholového managementu převáděním strategie podniku do konkrétních strategických cílů. Mezi formulacemi vizí a každodenní činností zaměstnanců je propastný rozdíl. Při stanovení finančních cílů musí obvykle tým zvážit, zda se zaměří na růst trhu a obratu, ziskovost nebo vytváření cash flow. Zvláště v zákaznické perspektivě musí být manažerský tým přesný ve výběru zákaznických segmentů.

Jsou-li definovány finanční a zákaznické cíle, podnik stanoví cíle a ukazatele pro interní procesy. BSC klade důraz na ty procesy, které jsou pro dosažení zvratu ve výkonnosti pro zákazníky a majitele nejdůležitější. Často se tím odhalí zcela nové interní procesy, v nichž podnik musí dosahovat skvělých výsledků, aby jeho strategie byla úspěšná. Plnění cílů perspektivy učení se a růstu svědčí o tom, že investice do rekvalifikace zaměstnanců, informačních technologií nebo systémů byly správné.

Během procesu tvorby BSC se vyjasňují strategické cíle společně s identifikací kritických hybných sil, které dosažení těchto cílů podporují.

Komunikace a propojení vize a strategie:

- komunikace a sdílení vize a strategie,
- stanovení cílů,
- propojení odměn s ukazateli výkonnosti.

Strategické cíle a ukazatele BSC jsou dávány na vědomí v celém podniku prostřednictvím firemních novin, bulletinů, videa, maily atd.

Některé podniky se snaží rozložit nejvyšší strategické ukazatele do konkrétních ukazatelů na operativní úrovni. Cíl „včasné dodávky“ může být převeden na cíl „zkrácení času pro nastavení určitého stroje“. Tímto způsobem se úsilí o místní zlepšení spojí s faktory úspěchu celého podniku. Jakmile zaměstnanci pochopí nejvyšší cíle a ukazatele, mohou stanovit místní cíle, které podporují celkovou strategii podnikatelské jednotky.

Na závěr komunikačního a propojovacího procesu by všichni měli pochopit dlouhodobé cíle podniku a strategii, která umožní těchto cílů dosáhnout.

Plánování a stanovení záměrů

- stanovení záměrů,

- přizpůsobení strategických iniciativ,
- alokace zdrojů,
- stanovení milníků.

Proces plánování a stanovování cílů umožňuje kvantifikovat dlouhodobé výstupy, kterých chce podnik dosáhnout, určit mechanismy a poskytnout zdroje potřebné k dosažení těchto výstupů, stanovit krátkodobé cíle pro finanční i nefinanční ukazatele.

Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se:

- formulování sdílené vize,
- zajištění zpětné vazby,
- posuzování strategie a procesu učení se.

Proces strategického učení se začíná vyjasněním sdílených vizí, jichž chce celý podnik dosáhnout. Použití ukazatelů pomáhá převést komplexní a často nejasné pojmy do přesnější formy. Následuje určení priorit a mobilizace zaměstnanců. Plánování, stanovení záměrů a proces strategických iniciativ definuje konkrétní, kvantitativní cíle výkonnosti podniku pomocí vyváženého souboru výstupů a hybných sil výkonnosti.

Tyto tři základní manažerské procesy jsou pro implementaci strategie nepostradatelné. Ale samy o sobě nestačí. Manažeři také potřebují zpětnou vazbu, aby zjistili, zda jimi plánovaná strategie je plněna – což je *proces učení se v jednoduché smyčce***.**

Podniky však potřebují kapacity pro učení se ve dvojité smyčce. Učení se ve dvojité smyčce nastává, když manažeři zkoumají své předpoklady a sledují, zda teorie, na níž byly postaveny, odpovídá současným faktům, pozorováním a zkušenostem. Manažeři potřebují vědět, zda předpoklady, na nichž svou strategii založili, stále platí.

Zpětná vazba, která poskytuje informace o tom, zda plánovaná strategie zůstává životaschopnou a úspěšnou, znamená *proces učení se ve dvojité smyčce.*

Shrnutí

Podniky uspějí, pokud budou investovat do nehmotných aktiv. Funkční specializace musí být integrována do procesů orientovaných na zákazníka. Masová výroba standardních výrobků a služeb musí být nahrazena odpovídajícími flexibilními dodávkami inovativních výrobků a služeb, přizpůsobených každému zákazníkovi. Inovace výrobků, služeb a procesů

bude zajištěna rekvalifikací zaměstnanců, špičkovými informačními technologiemi a sladěnými organizačními postupy.

Investuje-li podnik do získání těchto nových schopností, nemůže být jeho úspěch či selhání měřeno krátkodobě pomocí tradičního finančního účetního modelu, který měří pouze minulé události, ne investice do schopností přinášejících zisk v budoucnosti.

Balancedscorecard, i když zachovává finanční ukazatele minulé výkonnosti, zavádí hybné síly budoucí finanční výkonnosti. Tyto hybné síly, zahrnující zákaznickou perspektivu, perspektivy interních procesů a učení se a růstu, jsou odvozeny od převodu strategie do konkrétních cílů a ukazatelů.

22.4 FINANČNÍ PERSPEKTIVA

Finanční cíle jsou ohniskem, do něhož směřují cíle a ukazatele ostatních perspektiv. Každý ukazatel by měl být prvkem řetězce příčinných souvislostí, které vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. BSC by měl být „příběhem“ o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli propojenými v posloupných akcích ve finančních, zákaznických, interních procesech a procesech učení se tak, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti.

Finanční cíle a ukazatele hrají dvojí roli. Definují finanční výkonnost očekávanou od strategie a slouží ke zhodnocení cílů a ukazatelů všech ostatních perspektiv

Propojování finančních cílů se strategií podnikatelské jednotky

Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu jednotky lišit. Existuje několik typů strategií. Pro zjednodušení jsou zde uvedeny pouze tři fáze:

- růst,
- udržení,
- největší výnosy (sklizeň).

Růstové podnikatelské jednotky se nacházejí v rané fázi svého životního cyklu. Jejich výrobky nebo služby mají velký *růstový* potenciál. Ke zhodnocení tohoto potenciálu musí zmobilizovat zdroje pro jejich vývoj a rozšíření, tzn. rozšířit výrobní kapacity, investovat do systémů, infrastruktury a distribučních sítí, navazovat vztahy se zákazníky atd. Musí obvykle

pracovat se zápornými peněžními toky a nízkou návratností vloženého kapitálu (ROCE). Celkovým finančním cílem pro jednotku v růstové fázi bude:

- procento růstu obratu,
- míra růstu prodejů v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech.

Většina podnikatelských jednotek se nachází ve fázi *udržení*. Stále přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Očekává se, že si udrží svůj podíl na trhu a ještě jej zvýší. Investiční projekty jsou spíše zaměřeny na odstranění úzkých míst, zvýšení kapacit a neustálé zlepšování, než na investice s dlouhou dobou návratnosti, jak tomu bylo u jednotek v růstové fázi.

Většina jednotek použije finanční cíle zaměřené na ziskovost. Ukazatele nutí manažery maximalizovat příjmy, jichž může být s existujícím kapitálem dosaženo. Po samostatnějších jednotkách se může požadovat nejen řízení hotovosti, ale také objemu investovaného kapitálu. Příklady ukazatelů:

- návratnost investic (ROI),
- výnosnost vloženého kapitálu (ROCE),
- přidaná hodnota (EVA).

Ve fázi *zralosti* chtějí podniky sklízet plody investic uskutečněných v předcházejících dvou fázích. Neprovádějí rozsáhlé investice, investují jen do údržby. Jakýkoli investiční projekt musí mít velmi určitou a krátkou dobu návratnosti. Hlavním cílem je maximalizovat přítok hotovosti. Obecnými ukazateli mohou být:

- provozní cash flow,
- snižování požadavků na pracovní kapitál.

Finanční cíle, představované ukazateli v každé z těchto tří fází jsou zcela odlišné. V růstové fázi jsou cíle zaměřeny na růst prodejů na nových trzích, novým zákazníkům, nových výrobků a služeb, přitom udržují přiměřenou hladinu nákladů na vývoj produktů, procesů, systémů, dovedností, zavedení distribučních kanálů atd.

Ve fázi udržení jsou zaměřeny na tradiční finanční ukazatele, jako jsou ROCE nebo provozní a hrubý zisk. Investiční projekty v této kategorii se posuzují diskontovaným cash flow a přidanou hodnotou. Všechny reprezentují klasický finanční cíl – vysokou návratnost vloženého kapitálu.

Finanční cíle podniků ve fázi největších výnosů budou vyvíjet tlak na cash flow. Investice musí mít zaručenou a okamžitou návratnost. Účetní ukazatele jako návratnost investic (ROI), ekonomická přidaná hodnota (EVA) nebo provozní zisk nejsou tak průkazná, protože největší investice byly již vynaloženy. Cílem není maximalizovat ROI, která motivuje manažery k hledání dalších investičních příležitostí do budoucna. Cílem je spíše maximalizovat tok hotovosti z dříve uskutečněných investic. Podnik nefinancuje výzkum a vývoj ani nerozšiřuje kapacity, neboť jeho „sklizňová“ fáze je krátká.

Umístění podnikatelské jednotky do uvedených kategorií není neměnné. Není vyloučeno, že jednotka ve sklizňové fázi může objevit růstový záměr. Neočekávaná technologická nebo tržní změna může to, co bylo původně vyzrálým výrobkem nebo službou, přetvořit do podoby produktu s vysokým růstovým potenciálem. Taková transformace změní finanční i investiční cíle jednotky. To je také důvodem pro periodickou kontrolu finančních cílů všech jednotek v podniku alespoň jednou do roku. Výsledkem kontroly je utvrzení se ve strategii nebo její případné změně.

Strategické směry pro finanční perspektivu

Každé ze tří strategií (růstu, udržení a sklizně) odpovídají tři finanční oblasti, které vybranou strategii podporují: růst obratu a mix výrobků / služeb (marketingový mix), snižování nákladů / zvyšování produktivity, využití zdrojů / investiční strategie.

Hybné síly a agregované finanční cíle v případě tří obchodních strategií a tří finančních oblastí jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 22.1).

Růst obratu a mix výrobků / služeb (marketingový mix) znamená rozšiřování nabídky výrobků a služeb, získávání nových zákazníků a trhů, změny mixu výrobků a služeb, které by znamenaly hodnotnější nabídku a nové stanovení cen.

Nejběžnějším ukazatelem růstu obratu pro růstovou fázi a pro fázi sklizně jsou míry růstu prodejů a podíl na trhu v cílových regionech, na cílových trzích a v cílových zákaznických segmentech.

Procento obratu z nových produktů je běžným ukazatelem, který však skrývá velké nebezpečí. Podnik může podporovat částečná zlepšení, jimiž nahrazuje existující produkty, nenabízí však zákazníkům zřetelné výhody. Další nebezpečí může být, přestane-li jednotka prodávat zavedený výrobek. Tím se podíl nového výrobku na prodejích zvýší.

Vývoj zcela nových produktů může být pro podniky s dlouhým vývojovým cyklem (zemědělské, farmaceutické, chemické) velmi nákladné a časově náročné. Pro podnikatelské

jednotky ve fázi udržení je nejjednodušší zvýšit obraty nalezením *nových aplikací* pro již zavedené výrobky (nalezením nových nemocí, při nichž lék pomáhá, nových plodin, které chemický prostředek ochrání).

Tabulka 22.1 Strategická finanční témata

Strategická témata

Strategie podnikatelské jednotky	**Růst obratu a mix výrobků/služeb**	**Snížení nákladů/ zvýšení produktivity**	**Využití zdrojů**
RŮST	• Míra růstu prodejů podle segmentů • Procento obratu z nových produktů	• Obrat na zaměstnance	• Investice (% prodejů) • Výzkum a vývoj (% prodejů)
UDRŽENÍ	• Podíl na cílových zákaznících • Procento obratu z nových aplikací produktů • Ziskovost zákazníků a výrobní linky	• Náklady ve srovnání s konkurencí • Míra snížení nákladovosti • Nepřímé výdaje	• Míry pracovního kapitálu (cash-to-cash) • ROCE podle klíčových kategorií aktiv • Ukazatele využití zdrojů
SKLIZEŇ	• Ziskovost zákazníků a výrobní linky • Procento neziskových zákazníků	• Jednicové náklady	• Doba návratnosti • Výkonnost

Zdroj: Kaplan a Norton, 2001b, s. 52, upraveno

Sledování zvyšování *podílu na tržním* segmentu umožňuje určit, zda se podíl na trhu zvýšil díky zvýšení konkurenceschopnosti nebo v důsledku růstu celého trhu. Zvýšení prodejů na úkor ztráty podílu na trhu může signalizovat problémy ve strategii nebo přitažlivosti výrobků a služeb pro zákazníky.

Některé podniky se pokusily o dosažení synergie v různých divizích zahájením spolupráce na vývoji nových produktů nebo při prodeji celých projektů koncovým zákazníkům.

Je-li cílem podniku zvýšit prodej jednomu zákazníkovi z několika divizí, může být tento cíl převeden do ukazatele objemu tržeb z této spolupráce napříč všemi zúčastněnými jednotkami nebo podíl obchodů, které jsou společným dílem všech divizí

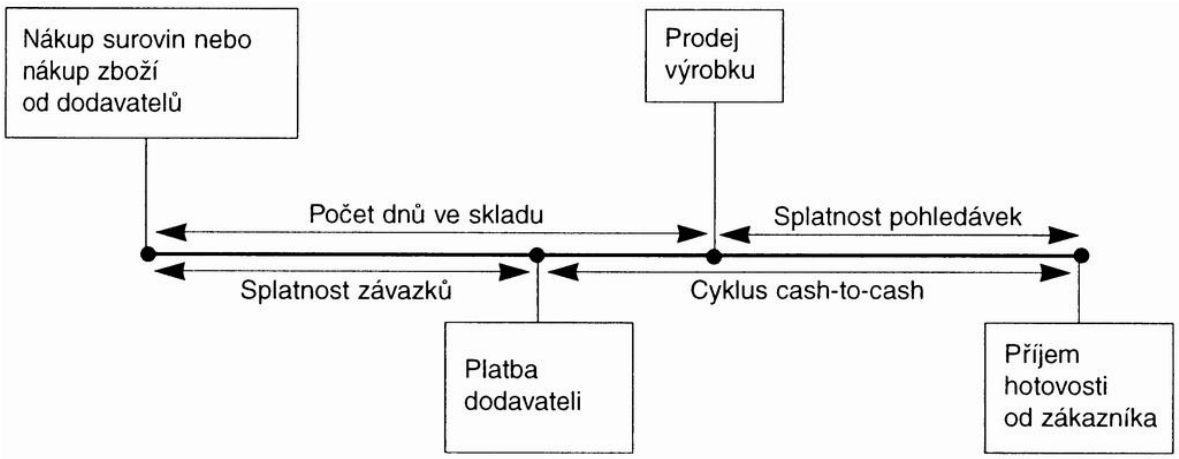
Podnik si může být vědom toho, že má ve vybraných segmentech značnou rezervu v nákladech a že může prorazit nabídkou podstatně nižších cen. V tomto případě ukazatele

sledují růst prodejů v těchto segmentech. Je možné zvolit i jinou strategii, tj. nezaměřovat se jen na nízké ceny, ale vytvořit mix s výnosnými službami a výrobky. Ukazatele jako ziskovost podle výrobku, služby a zákazníků nebo procento ztrátových produktů a zákazníků signalizují příležitost k přecenění použitých cenových strategií.

Snižování nákladů / zvyšování produktivity je snaha o snížení přímých i nepřímých nákladů, o sdílení zdrojů s ostatními jednotkami v podniku.

Nebývá častým jevem, že se jednotky v růstové fázi výrazně zaměřují na snižování nákladů. Snížení nákladů automatizací a standardizací se může dít na úkor nezbytné flexibility při vývoji nových výrobků a služeb. Proto by se cíl v tomto případě měl zaměřovat spíše na zvýšení obratu např. obrat na zaměstnance. Při snižování jednicových nákladů je vhodné použít metodu ABC. Podniky se snaží snížit své administrativní, prodejní a režijní náklady. Úspěšnost těchto pokusů se může měřit sledováním absolutních údajů o těchto nákladech nebo jejich procentuálním podílem na celkových nákladech nebo obratu. Cíle snižování nákladů by měly být vyváženy dalšími ukazateli, např. jakostí a výkonností, aby snižování nákladů negativně nezasáhlo do důležitých cílů v interních a zákaznických procesech.

Využití zdrojů / investiční strategie znamená získávání nových zakázek pro kapacitně nevyužité zdroje, efektivní spotřebování nedostatkových zdrojů nebo zbavování se zdrojů, které nepřinášejí dostatečné výnosy. Jedním z ukazatelů efektivnosti řízení kapitálu je cyklus cash to cash (Obrázek 22.4). Cyklus představuje dobu potřebnou k přeměně plateb dodavatelům za vstupy na platby od zákazníků. Některé podniky pracují se záporným cyklem, platí dodavatelům až po obdržení plateb od zákazníků. Tím, že podnik přizpůsobí stav zásob konečným prodejům, rychle inkasuje platby od zákazníků a s dodavateli vyjedná výhodné termíny, je schopen kapitál získávat, nikoli spotřebovávat.



Obr. 22.4 Cyklus cash – to – cash. (Zdroj: Kaplan a Norton, 2001b, s. 57)

Shrnutí

Finanční cíle představují dlouhodobé cíle podniku – zajištění vysoké návratnosti kapitálu. Tradiční finanční cíle se vztahují k ziskovosti, návratnosti aktiv a zvyšování obratu. BSC může vyjádřit finanční cíle a přizpůsobit je podnikatelské jednotce v závislosti na fázi vývoje, ve které se zrovna nachází. Podniky si mohou vybírat finanční cíle z oblastí vztahujících se k růstu obratu, ke zvyšování produktivity a snižování nákladů, k využití zdrojů a řízení rizika.

Cíle a ukazatele ostatních perspektiv by měly být propojeny k dosahování jednoho nebo více cílů finanční perspektivy. Toto propojení k finančním cílům vyjadřuje, že dlouhodobým cílem podniku je tvorba zisku, a všechny strategie, programy a iniciativy by měly jeho vnitřním jednotkám umožnit dosáhnout těchto finančních cílů. Každý ukazatel BSC by měl být částí řetězce příčinných souvislostí, který by měl vyústit ve finančních cílech.

BSC by měl být „příběhem“ o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli a jejich propojováním s posloupnými akcemi ve finančních, zákaznických, interních procesech a procesech učení se a růstu a končí dlouhodobou ekonomickou výkonností.

Ve většině podniků mohou finanční oblasti – růst obratu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití zdrojů a snižování rizika, poskytovat nezbytné vazby napříč všemi čtyřmi perspektivami BSC.

22.5 ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA

Podniky identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Stanoví klíčové ukazatele cílových zákazníků, jako jsou např. spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost.

Navíc určí a měří hodnotové výhody poskytované důležitým zákazníkům a segmentům. Hodnotové výhody pro ukazatele zákaznické perspektivy představují hybné síly. Stanovení hodnotových výhod, které budou svým cílovým segmentům podniky poskytovat, jsou klíčem k vývoji cílů zákaznické perspektivy. Tímto způsobem zákaznická perspektiva převádí poslání a strategii celého podniku do specifických cílů týkajících se zákazníků a tržních segmentů.

Tedy kromě úsilí zaměřeného na uspokojení potřeb zákazníků musí manažeři převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznicky orientovaných cílů (ukazatelů).

Segmentace trhu

Proces formulování strategie by měl odhalit různé tržní a zákaznické segmenty a jejich preference, pokud jde o cenu výrobku, jakost, funkčnost, image, pověst, vztahy a servis. Podniková strategie může být definována těmi segmenty, které si zvolila za cílové. BSC v rámci této strategie identifikuje zákaznické cíle každého cílového segmentu.

Někteří manažeři si odmítají vybírat mezi cílovými segmenty. Každý zákazník je pro ně ten pravý a oni chtějí být schopni uspokojit každý požadavek. Ale tento přístup skrývá nebezpečí, že podnik nikdy nic pro nikoho neudělá dobře. Smyslem strategie není jen volba toho, co dělat, ale také toho, co nedělat.

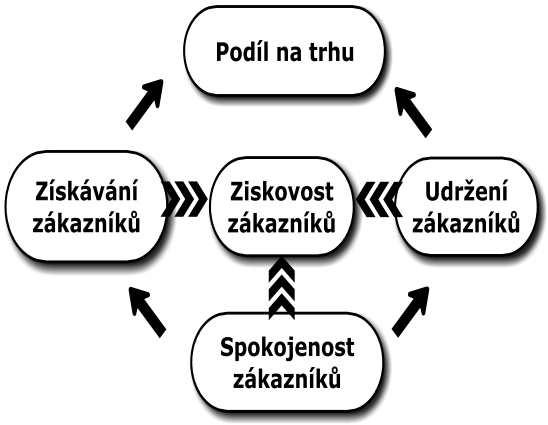
Příklad

Petroleum – americká společnost prodávající benzín a mazací oleje, začala vyvíjet svou zákaznickou strategii průzkumem trhu. Na základě výsledků tohoto průzkumu bylo vytvořeno pět zákaznických segmentů:

- piráti silnic: 16 % nakupujících, muži středního věku s vyšším příjmem, kteří najezdí 25 000 – 50 000 mil ročně, kupují nejlepší benzín a platí kreditní kartou, na čerpací stanici si kupují občerstvení a nápoje, někdy si nechají umýt auto,
- oddaní: 16 % nakupujících, obvykle muži i ženy s vyššími příjmy, loajální ke značce a někdy i čerpací stanici, často nakupují nejlepší benzín a platí hotově,
- generace F3 (fuel, food and fast): 27 % nakupujících, stále více mobilnější muži a ženy, většinou pod 25 let, hodně jezdí a často na čerpací stanici nakupují jídlo (chtějí pohonné hmoty a občerstvení, a to rychle),
- peciválové: 21 % nakupujících, obvykle ženy v domácnosti, převážející během dne své děti, používající jakoukoli čerpací stanici ve městě,
- šetřílkové: 20 % nakupujících, nejsou loajální k žádné značce nebo čerpací stanici, jen zřídka nakupují lepší benzín, často mají „přiškrcené“ rozpočty.

Společnost dospěla k závěru, že celá léta ropné společnosti bojovaly o „šetřílky“. Manažeři nyní zjistili, že tito zákazníci představují pouhých 20% celého trhu a navíc nejméně výnosných nakupujících. Zaměřili se proto na nejvýnosnějších 59% (piráty silnic, oddané a generaci F3) a zpracovali pro ně zvláštní výhodné nabídky (Kaplan a Norton, 2006).

Jakmile si podnik stanoví své cílové segmenty, může pro ně určit cíle a ukazatele. Do základní skupiny ukazatelů patří podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků, ziskovost zákazníků (Obrázek 22.5).



Obr. 22.5 Zákaznická perspektiva

Hodnotové výhody zákazníka - hybné síly

Hodnotové výhody zákazníka představují ty vlastnosti výrobků nebo služeb, jejichž prostřednictvím dodavatelské společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků. Patří sem:

- vlastnosti výrobku / služby (funkčnost, cena, jakost),
- vztahy se zákazníky (dodání, odezva, spokojenost zákazníka),
- image a pověst podniku.

Schopnost rychle reagovat na požadavky zákazníků je často kritickým faktorem pro získání a udržení zákazníků. Např. banky zrychlily schvalování žádostí o hypotéky a úvěry zkrácením čekací doby z týdnů na minuty. Japonští výrobci jsou schopni do týdne vyrobit a dodat auto na zakázku. Jiné zákazníky může více zajímat spolehlivost dodávky než její zkrácení na minimum. Tato spolehlivost je zvláště důležitá pro výrobce, kteří neudržují zásoby a pracují systémem just in time.

Od poloviny devadesátých let se úloha *kvality* ve smyslu strategické výhody změnila na úlohu kvality ve smyslu konkurenční nezbytnosti. Ukazatele kvality mohou být výskyt zmetků na milion vyráběných kusů (metoda Six Sigma), reklamace, využití záruční doby a požadavky na opravy.

I levný dodavatel se může stát drahým. Může dodávat jen ve velkých množstvích, která vyžadují skladovací prostory, náklady na manipulaci, nemusí zaručit odpovídající kvalitu, z toho vyplývají náklady na kontroly atd.

Příklad

V následujícím textu je uveden příklad definování vztahů se zákazníky u amerického prodejce oděvů společnosti Kenyon Stores. Společnost Kenyon Stores začala s vývojem svých cílů definováním zákaznické strategie:

- Kenyon musí zvýšit svůj podíl v „šatníku" svých zákaznic.
- Toho dosáhne zvýšením jejich loajality: Chce, aby zákaznice navštěvovaly Kenyon po celý rok a přicházely k nim uspokojit všechny své potřeby vyplývající z jejich osobitého životního stylu.
- Pro vytvoření této loajality:
  - musí zboží definovat potřeby zákaznic a image, který si zákaznice přejí mít,
  - musí značka uspokojovat cíle životního stylu zákaznic,
  - musí zkušenosti s nákupy u Kenyon loajalitu zákaznic podporovat.
- Při definování profilu zákaznic a jejich nákupních návyků musí Kenyon odvést skvělou práci.

Kenyon použil zákaznickou loajalitu a zpětnou vazbu od zákazníků pro identifikaci svých klíčových výstupních ukazatelů. Hybné síly výkonnosti těchto ukazatelů byly odvozeny od strategického poslání a představovaly cíle a ukazatele následujících tří prvků hodnotových výhod.

Vlastnosti produktu

Kenyon určil jako klíčové vlastnosti produktu tři cíle splňující očekávání zákazníků: *cenu, módnost a kvalitu. Cena* byla vyjádřena takto: Poskytnout módní a kvalitní zboží, které budou zákaznice vysoce hodnotit a za něž budou ochotny zaplatit rozumnou cenu. Ukazatele těchto cílů byly: průměrná prodejní cena, kterou chtěl prodejce udržet (tedy žádné slevy) a počet prodejů na prodejnu. Požadavky na *módnost a design* byly jako cíl formulovány takto: Poskytnout módní zboží, které by uspokojilo potřeby zákaznic, po němž zákaznice touží a které nese značku Kenyon.

Převést tento cíl do konkrétních provozních ukazatelů není jednoduché. Společnost si zvolila průměrný roční růst nákupů „strategického zboží" definovaného jako klíčové položky a nejlépe odpovídajícího image Kenyonu. Druhým vybraným ukazatelem bylo MMU (maintened mark-up), což v žargonu maloobchodníků znamená obchodní přirážku. MMU vyjadřuje aktuální marži nad nákupní cenu, bez všech slev. Zvyšující se MMU by měla být výstupním (zpožděným) indikátorem (ukazatelem) demonstrujícím schopnosti prodejny udržet dobré marže díky kvalitnímu designu a módnosti zboží.

Cíl *kvality* byl udržet co nejvyšší kvalitu stylu a střihu ve všech kategoriích produktů. Pro naplnění tohoto cíle byl zvolen ukazatel míra návratnosti znamenající spokojenost spotřebitelů s kvalitou produktu a rozumností zaplacené ceny.

Vztah k zákazníkům

Dimenze byla označena za zvláště důležitou. Klíčovými atributy byly *dostupnost zboží a dojem z nákupu*. *Dostupnost* byla definována jako stav, kdy je na skladě hned první požadované zboží. Byla měřena podle anketních odpovědí na otázky týkající se spokojenosti s dostupností jednotlivých velikostí a barev. Dimenze *dojmu z nákupu* byla zjišťována přesnou představou o šesti prvcích, které vyvolávají „skvělý dojem": skvěle vypadající moderní prodejny, uvítání zákazníků atraktivními, módně oblečenými zaměstnanci s úsměvem na rtech, přesné informace o výprodejích a slevách, zaměstnanci s dobrými znalostmi produktu, který prodávají, zaměstnanci se jmenovkami, upřímné poděkování a pozvání k další návštěvě. Cílem společnosti Kenyon bylo řídit se podle těchto šesti „prvků" pokaždé, když zákazník vstoupí do prodejny. To, jak jednotlivé prodejny tyto cíle plní, budou sledovat „fingovaní zákazníci".

Značka a image

Jak již bylo uvedeno, společnost Kenyon velmi přesně specifikovala profil své „ideální zákaznice". Její image i její očekávání v oblasti módy sděloval všem zaměstnancům. Cíl image značky byl charakterizován takto:

Ze značky Kenyon vytvoříme dominantní a celonárodní značku tím, že se ztotožníme se svými zákazníky v uspokojování jejich potřeb a zřetelně se odlišíme od konkurence.

Úspěch vývoje dominantního postavení značky byl měřen jejím tržním podílem, pokud šlo o klíčové položky a tržby z nezlevněného značkového zboží. Úspěch komunikace atraktivního image značky bude měřen možností stanovení vyšších cen neznačkového nebo obyčejného zboží s podobnými vlastnostmi a kvalitou (Kaplan a Norton, 2004).

Shrnutí

V závěru formulování zákaznické perspektivy by manažeři měli mít jasnou představu o svých cílových zákaznících a tržních segmentech a měli by mít stanovený soubor klíčových výstupních ukazatelů: podíl na trhu a obratu, udržení a získání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a jejich ziskovost.

Tyto ukazatele však mají některé obvyklé nedostatky tradičních finančních ukazatelů. Jejich výstupy jsou zpožděné. Zaměstnanci se o spokojenosti zákazníků nebo možnosti, jak si je udržet, dozvědí, až když je na jejich ovlivnění příliš pozdě. Ukazatele také nevypovídají nic

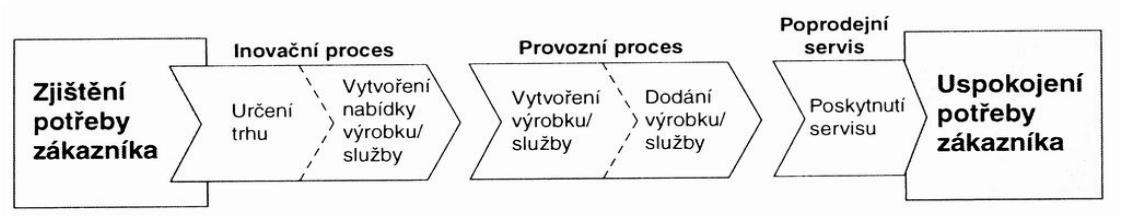
o tom, co by měli zaměstnanci každý den pro dosažení požadovaných výstupů dělat. Manažeři proto musí zjistit, co zákazníci v cílových segmentech oceňují a podle toho volit hodnotovou výhodu. Mohou vybrat mezi skupinami vlastností ty cíle a jejich ukazatele, které umožní podniku, aby si zachoval, popř. zvětšil objem obchodu s cílovými zákazníky.

Těmito třemi skupinami vlastností jsou vlastnosti výrobku a služby (funkčnost, kvalita a cena), vztahy se zákazníkem, image a pověst.

22.6 PERSPEKTIVA INTERNÍCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení cílů zákazníků a majitelů nejdůležitější. Podniky obvykle vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a ukazatele poté, co určí cíle a ukazatele finanční a zákaznické perspektivy.

Manažeři by měli nejdříve definovat úplný interní hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem (odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb), pokračuje provozním procesem (dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům), končí poprodejním servisem (Obrázek 22.6).



Obr. 22.6 Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce
Zdroj: Kaplan a Norton, 2001a, s. 89, upraveno

Inovační proces

Podnik nejprve identifikuje nové trhy, nové zákazníky, poté zjevné nebo skryté potřeby existujících zákazníků. Dále navrhne a vytváří nové výrobky a služby pro nové trhy a nové zákazníky a pro uspokojování nových potřeb. Inovační proces je kritickým interním procesem. Vyšší priorita inovačního cyklu nad cyklem provozním je obzvláště patrná např. v softwarových společnostech, chemických, farmaceutických. Inovační proces se skládá ze dvou fází:

Určení trhu znamená využití výsledků průzkumu trhu ke zjištění jeho velikosti a povahy zákaznických preferencí. Činí tak hledáním odpovědi na dvě základní otázky: Jaké

výhody budoucího produktu zákazník ocení? Lze uvedením těchto výhod na trh předběhnout konkurenci?

Navazující fází je *vytvoření nabídky nového produktu*. Vlastnímu úsilí o uvedení nových výrobků a služeb na trh předchází základní výzkum, kdy se vyvíjí zcela nové výrobky a služby, aplikovaný výzkum, kdy pro novou generaci výrobků bude využita existující technologie.

Příklady ukazatelů pro základní a aplikovaný výzkum mohou být procento prodejů nových výrobků, doba vývoje nové generace výrobků, uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí. Pro vývoj produktu lze použít hrubý zisk z nových produktů, životnost nově uvedených výrobků na trh.

Provozní proces

Začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby. Především si je nutno ujasnit co je zahájením cyklu (okamžik přijetí objednávky, objednání surovin, přijetí surovin…) a ukončením cyklu (přijetí dodávky zákazníkem, odeslání dodávky…). Nejširší definice by začala objednávkou a skončila přijetím objednaného množství zákazníkem. Užší definice by odpovídala času, kdy je započato s výrobou dávky a okamžikem, kdy je celá dávka vyrobena.

Pro měření *kvality procesu* lze využít ukazatele sledující míru závad, odpad, přepracování, vrácené výrobky, doba čekání, přesnost informací, nesplněný požadavek zákazníka, finanční ztráta zákazníka, neefektivní komunikace.

Poprodejní servis

Úroveň poskytnutí servisu po prodeji produktu může být hodnocena ukazateli zaměřujícími se na záruční, pozáruční opravy, příjem nefunkčních produktů, způsob placení (hotovost, kreditní karty), vyškolení zákazníků – uživatelů, pravidelné prohlídky, podmínky pro vrácení nebo výměnu zboží, bezpečné ukládání odpadů.

Příklad

Konkrétní perspektivy interních podnikových procesů – oděvní závod Kenyon Stores. Vrcholový management společnosti Kenyon Stores přišel s ambiciózním cílem dosáhnout 150 % růstu prodejů v pěti letech. Tohoto cíle chtěl dosáhnout pomocí prvotřídního image značky, vysokou módností, designem a jakostí zboží za atraktivní ceny, rychlými, efektivními službami a skvělou dostupností produktu.

Kenyon si stanovil konkrétní zákaznické cíle a ukazatele (viz předchozí text) pro vlastnosti výrobků, které prodávala, vztahy se zákazníky, image a značku. Pro dosažení zákaznických cílů si určil pět kritických interních procesů: management značky, vedoucí postavení v módním průmyslu, vedoucí postavení v řízení dodávek, dostupnost zboží, nezapomenutelný zážitek z nákupu.

První dva procesy, management značky a vedoucí postavení v módním průmyslu, mohou být považovány za součást inovačního procesu společnosti Kenyon - identifikování a ovlivňování potřeb zákazníků a vývoj módního zboží, které je uspokojí. Poslední tři procesy se vztahují k procesu provoznímu - dopravě zboží na místo prodeje a „nezapomenutelnému zážitku z nákupu".

Management značky

Kenyon si stanovil čtyři sekundární cíle týkající se tohoto procesu:

1. Definice konceptu značky: Vytvořit ze značky Kenyon dominantní národní značku se zvýšeným „podílem na šatníku" cílových zákazníků.
2. Dominance kategorií: Dominantními kategoriemi v produktovém mixu společnosti Kenyon budou nadále kalhoty a džíny.
3. Strategie umisťování výrobků na trh: Rozšířit image značky Kenyon tak, aby se z úspěšné značky stala značka vyspělá, která bude zákazníky jasně a zřetelně vnímána.
4. Definice konceptu prodejny: Vyvinout úspěšný sortiment zboží a dobrý marketingový program.

Tyto „podcíle" byly nasměrovány tak, aby posílily loajalitu cílových zákazníků ke značce. Pro tyto „podcíle" byly vybrány tyto ukazatele: podíl na trhu ve vybraných kategoriích (tj. kalhoty a džíny), známost značky (z průzkumu trhu), počet nově otevřených účtů za rok. Na základě těchto ukazatelů chtěl Kenyon sledovat úspěšnost zavádění strategie managementu značky.

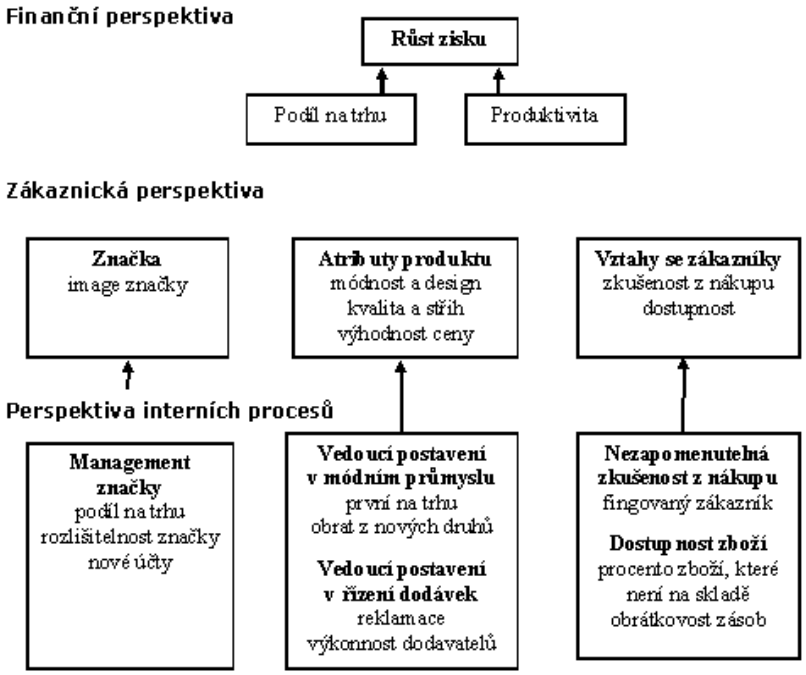
Vedoucí postavení v módním průmyslu. Vedoucí postavení v této oblasti je definováno jako poskytování módního zboží cílovým segmentům, které podporují značku a ovlivňují zákazníkovy nákupní zvyklosti. Je zaměřeno na efektivní využívání informací o módě, které uspokojí představy zákazníků v klíčových kategoriích odívání. Tento cíl ukázal důležitost včasné identifikace módních trendů a včasného zpracování této informace, aby bylo zboží odpovídající nejnovějším módním trendům uvedeno do obchodů v předstihu před konkurencí. Vybraným ukazatelem byl počet položek, které Kenyon uvedl na trh jako první nebo druhá. Druhým ukazatelem bylo procento prodejů nově uvedených položek. Seznam položek tohoto

ukazatele se každým rokem mění, aby se vzaly v úvahu nové kategorie nebo doplňky, na které bude v daném roce kladen důraz.

Vedoucí postavení v řízení dodávek. Kenyon věděl, že jako maloobchodní firma je ve své výkonnosti značně závislý na výkonnosti svých dodavatelů. Aby však splnil své ambiciózní plány, potřeboval, aby dodavatelé vyráběli zboží rychle a s nízkými náklady. Byl proto vyvinut tlak na management dodavatelů a jejich vývojové oddělení, aby byl vyroben a dodán požadovaný sortiment vysoce kvalitního zboží a v dostatečném množství. Personál v obchodech Kenyon zkontroloval všechny příchozí zásilky zboží a zjistil procento položek nízké jakosti, které nemohly být zákazníkům nabídnuty. BSC tedy měřil celkové procento navráceného zboží a mohl zajistit vrácení těchto položek zpět dodavatelům.

Druhý ukazatel vedoucího postavení v řízení dodávek byl založen na nově vytvořeném BSC dodavatelů, který je ohodnotil z hlediska jakosti dodávaného zboží, jeho ceny, doby realizace a rychlosti rozhodování, pokud šlo o nejnovější módní trendy.

Dostupnost zboží. Dostupnost zboží se týká cíle „mít dostatečné zásoby", tzn. v dostatečném předstihu nakoupit přiměřené množství zboží ve správných barvách a správných velikostech a zásobit jím správné obchody. Tím dosáhnout vysoké spokojenosti zákazníků, vysokých prodejů a hrubého zisku. První prvek cíle dobrého nákupu byl měřen procentem vybraného zboží, které nebylo na skladě. Aby se předešlo nadměrným zásobám, byl ukazatel vyvážen obrátkovostí zásob vybraných klíčových položek.



Obr. 22.7 Propojení cílů v perspektivách – Kenyon Stores
Zdroj: Kaplan a Norton, 2004, s. 101, upraveno

Nezapomenutelný zážitek z nákupu. Ukazatel pro „nezapomenutelný zážitek" z nákupu byl zařazen jak do zákaznické perspektivy, tak do perspektivy interních procesů. Kenyon si navíc vyžádal zpětnou vazbu od zákazníků, která byla rovněž do tohoto ukazatele zahrnuta (Kaplan a Norton, 2004).

Úplný soubor cílů a ukazatelů perspektivy interních procesů a jejich propojení se zákaznickou perspektivou je zobrazeno na obrázku 22.7.

Shrnutí

V perspektivě interních procesů manažeři identifikují kritické procesy, ve kterých musí dosahovat skvělých výsledků, pokud chtějí realizovat představy majitelů a cílových zákazníků. Tradiční měřící systémy se soustřeďují jen na sledování a zlepšování nákladovosti, jakosti a času. BSC umožňuje, aby požadavky na výkonnost interních procesů byly odvozeny z očekávání konkrétních vnějších subjektů.

Inovační proces tvoří důležitou část perspektivy interních procesů. Inovační proces považuje za prvořadé identifikovat tržní segmenty, které chce podnik uspokojit, poté navrhnout a vyvinout takové výrobky a služby, které tyto cílové segmenty skutečně uspokojí. Tento přístup umožňuje podniku klást důraz na proces výzkumu a vývoje, ze kterého vycházejí nové výrobky, služby a trhy. Provozní proces zůstává nadále důležitým procesem. Podniky by měly zjistit výši nákladů, jakost, čas a výkonnost. Procesem poprodejního servisu umožní podnik odhalit nedostatky, které se objevují po dodání výrobku nebo služby zákazníkovi.

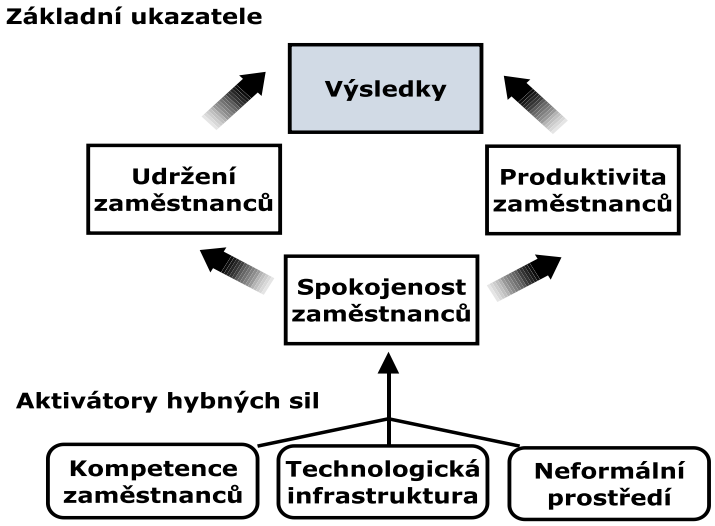
22.6 PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU

Cíle v této perspektivě vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů v ostatních perspektivách. Cíle v této perspektivě jsou hybnými silami pro dosažení požadovaných výstupů v ostatních perspektivách. Jsou identifikovány tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu (obrázek 22.8):

- schopnosti zaměstnanců (kompetence),
- technologická infrastruktura (schopnosti informačního systému),
- neformální prostředí (motivace, delegování pravomocí a angažovanost).

Klíčové výstupní ukazatele u první oblasti (*schopnosti zaměstnanců*) mohou být:

- spokojenost zaměstnanců - některé podniky zjistily, že zaměstnanci, kteří uváděli vysoký stupeň spokojenosti se zaměstnáním, měli i nejspokojenější zákazníky. Aby podniky měly spokojené zákazníky, měli by je obsluhovat spokojení zaměstnanci. Měření spokojenosti zaměstnanců probíhá formou dotazníků,
- udržení zaměstnanců – např. ukazatel procento obratu klíčových zaměstnanců,
- produktivita zaměstnanců – zisk na zaměstnance, obrat na zaměstnance, přidaná hodnota na zaměstnance.



Obr. 22.8 Rámec měření učení se a růstu
Zdroj: Kaplan a Norton, 2008, s. 53, upraveno

Hybné síly perspektivy učení se a růstu:

Kompetence zaměstnanců (rekvalifikace)	**Technologická struktura (informační systém)**	**Neformální prostředí (motivace, delegování, angažovanost)**
Strategické dovednosti	Strategické technologie	Cyklus klíčových rozhodnutí
Úrovně výcviku	Strategické databáze	Strategické zaměření
Úrovně dovedností	Získané zkušenosti	Delegování pravomoci
	Vhodný software	Osobní angažovanost
	Patenty, autorská práva	Morální odpovědnost
		Týmová práce

Jakmile si podniky stanoví ukazatele pro klíčovou skupinu zaměstnanců (spokojenost, udržení a produktivita), měly by poté identifikovat specifické, na konkrétní situaci závislé hybné síly. Tyto hybné síly mají tendenci odvíjet se od tří kritických aktivátorů:

- kompetence, rekvalifikace (možné ukazatele: procento pracovníků, kteří vyžadují rekvalifikaci, doba potřebná na získání nových kompetencí),
- technologická infrastruktura, schopnosti informačního systému (možné ukazatele: pokrytí strategických informací, zpětná vazba o nákladech, procento pracovníků v přímém kontaktu se zákazníky),
- neformální prostředí, motivace, delegování pravomocí, angažovanost zaměstnanců (možné ukazatele: počet podaných/realizovaných iniciativ zaměstnanců, stanovení osobních cílů, počet projektů, na nichž se podílí více než jedno oddělení).

V této perspektivě je velmi obtížné formulovat kvantifikovatelný ukazatel. To lze nahradit textem. Např. čtvrtletně napíšou manažeři jednostránkové memorandum, ve kterém popíší činnost – dosažené výstupy a aktuální stav schopností lidských zdrojů (Kaplan a Norton, 2010).

Nevyvine-li podnik pro tuto perspektivu ukazatele, doporučuje se použít ukazatele obecné: míra pokrytí strategických pracovních míst, dostupnost strategických informací, procento klíčových zaměstnanců ztotožňujících se se strategickými cíli BSC.

Shrnutí

Schopnost dosáhnout finančních a zákaznických cílů a cílů interních procesů závisí na schopnostech podniku učit se a růst. To umožňují zejména tři skupiny zdrojů: zaměstnanci, technologická infrastruktura, neformální prostředí.

Klíčová skupina ukazatelů, tj. spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a udržení, poskytuje výstupní ukazatele pro investice do zaměstnanců, technologické infrastruktury (informačních systémů) a do podpory neformálního prostředí, ovlivňujícího angažovanost zaměstnanců.

Hybné síly těchto výstupů zahrnují pokrytí strategických pracovních míst, dostupnost strategických informací a stupně angažovanosti lidí, týmů a oddělení pro dosažení strategických cílů (obrázek 22.9).

BSC nesmí být jen skupinou finančních a nefinančních ukazatelů rozdělených do několika perspektiv. Měl by vypovídat o strategii podniku. Toho je dosaženo propojením ukazatelů výstupů a ukazatelů hybných sil pomocí vztahů příčiny a důsledku.

Výstupní ukazatele mají tendenci být zpožděnými indikátory. Signalizují konečné cíle strategie, a také, zda krátkodobé úsilí vedlo k očekávaným výstupům.

Ukazatele hybných sil výkonnosti jsou předstiženými indikátory, které signalizují, co by měl každý zaměstnanec každý den dělat, aby byla v budoucnu vytvořena hodnota. Pokud jsou formovány výstupní ukazatele bez hybných sil výkonnosti, pak není jasné, jak výstupů dosáhnout. Ukazatele hybných sil nepropojené s výstupy přinesou místní zlepšení, která však nemusí podniku přinést krátkodobou ani dlouhodobou hodnotu.

FINANČNÍ PERSPEKTIVA	**Strategické cíle** F2 Řízení nákladů na prodejnu ↓ **Řízení nákladů na prodejnu** • Snížit náklady na malování • Snížit spotřebu energie	**Ukazatel** Náklady podle divize ↓ **Týmové ukazatele** • Nahradit běžný malířský materiál variopaintem • Užitkové náklady
ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	**Strategické cíle** Z4 Partnerství se zákazníkem ↓ **Partnerství se zákazníkem** • Lépe komunikovat o stavební problematice • Všechny členy zapojit do činnosti prodejny	**Ukazatel** • Počet pokusů o spolupráci se zákazníkem ↓ **Týmové ukazatele** • Zpětná vazba od zákazníka • Všichni jsou zapojeni v prodejně
INTERNÍ PROCESY	**Strategické cíle** I4 Plánovaný stavební postup ↓ **Plánovaný stavební postup** • Uzavírat smlouvy na dva týdny před začátkem stavby • Stanovit úspory nákladů	**Ukazatel** • Splnit standardy čas/kvalita/náklady ↓ **Týmové ukazatele** • Stavební program vs. plán • Dokumentace úspor nákladů
UČENÍ SE A RŮST	**Strategické cíle** U4 Optimalizovat lidské zdroje ↓ **Optimalizovat lidské zdroje** • Podporovat křížový výcvik • Pracovat v různých prodejnách	**Ukazatel** • Procento kvalifikovaných lidí na klíčových místech ↓ **Týmové ukazatele** • Počet zaměstnanců angažovaných v křížovém výcviku • Počet zaměstnanců angažovaných na činnosti různých prodejen

Obr. 22.9 Postupný rozklad (kaskádování) cílů divizí do konkrétních týmových cílů
Zdroj: Kaplan a Norton, 2001b, s. 185, upraveno

22.7 TVORBA SYSTÉMU BALANCEDSCORECARD

Pro tvorbu a zavádění BSC jako strategického manažerského systému jsou stanoveny tři kritické role: architekt, nositel změny, hlasatel.

Architekt. Architekt je odpovědný za vytvoření prvotního BSC a jeho zavedení do manažerského systému. Musí plně chápat nové zaměření na dlouhodobé strategické cíle a být pro ně vnitřně motivován. Musí být schopen vzdělávat vrcholové manažery a převést strategii do konkrétních cílů a ukazatelů. Je „vlastníkem" rámce BSC, jeho filozofie a metodologie. Jeho klientem je tým vrcholových manažerů. Architekt vede proces, dohlíží na termíny porad, zajišťuje informace, udržuje správný směr procesu tvorby BSC. Bývá jím manažer ve vyšší funkci, např. finanční ředitel, šéf oddělení controllingu, jakosti, ředitel pro strategické plánování.

Nositel změny. Nositel změny je zástupcem architekta. Sleduje každodenní používání nového manažerského systému.

Hlasatel. Hlasatel je odpovědný za získání důvěry a podpory všech zaměstnanců podniku, od nejvyššího vedení až k řadovým zaměstnancům. Manažer komunikačního programu BSC by měl tento úkol pojmout jako vnitřní marketingovou kampaň. Komunikační program by měl také motivovat zaměstnance k poskytování zpětné vazby o úspěšnosti a vhodnosti strategie.

Proces tvorby BalancedScorecard

Definice architektury měření

1. úkol: Výběr vhodné vnitropodnikatelské jednotky. Architekt po konzultaci s týmem vrcholových manažerů definuje jednotku, která odpovídá nejvyššímu BSC. Taková jednotka má vlastní produkty, zákazníky, distribuční kanály. Mělo by být možné vytvořit relativně snadno ukazatele finanční výkonnosti. Může se stát, že činnosti jednotlivých jednotek v rámci podniku jsou natolik odlišné, že je vhodné vytvořit oddělené BSC pro každou z nich.

2. úkol: Určení vazeb vnitropodnikatelská jednotka – podnik. Když je jednotka vybrána, měl by architekt identifikovat vazby na další vnitropodnikové jednotky. Architekt musí komunikovat s klíčovými manažery, aby zjistil:

- finanční cíle jednotky (růst, ziskovost),
- priority podnikového zájmu (ekologie, jakost, cenová konkurenceschopnost),

- vazby na další vnitropodnikové jednotky (společní zákazníci, interní dodavatelsko-odběratelské vztahy).

Dosažení konsensu o strategických cílech

3. úkol: Vést první kolo rozhovorů. Architekt připravuje materiály o BSC, interní dokumentaci o vizi, poslání a strategii podniku i vybrané jednotky. Tyto materiály jsou rozdány vrcholovým manažerům, včetně materiálů o trhu, konkurenci, zákaznických preferencí atd. Rozhovory by měly odhalit několik důležitých cílů:

- prezentují vrcholovému managementu koncept BSC, vedou k získání prvotního názoru na podnikovou strategii a způsob, jak ji převést do ukazatelů BSC,
- nalézt potenciální konflikty mezi klíčovými účastníky z hlediska strategie a cílů, z hlediska osobního a funkčního.

4. úkol: Syntéza. Po ukončení rozhovorů se sejde architekt s ostatními členy vývojového týmu. Zaměří se na vytvoření prvního seznamu cílů a ukazatelů, které se stanou základem prvního setkání vrcholového managementu. Výstupem má být seznam a hodnocení cílů ve všech perspektivách, které reprezentují strategii jednotky. Seznam je základem otázek pro nadcházející manažerský workshop.

5. úkol: Workshop vrcholových manažerů – první kolo. Architekt připraví a vede setkání týmu vrcholových manažerů. Prvním úkolem bude nalézt formulaci poslání a strategie podniku. Poté představí navržené cíle a ukazatele v každé perspektivě vnitropodnikové jednotky. Následuje brainstorming o jednotlivých ukazatelích.

Tým vrcholových manažerů by měl být rozdělen na čtyři skupiny podle perspektiv, jeden člen skupiny by měl být vedoucím pro další fázi procesu. Do skupin je možné přizvat členy nižšího managementu, takže skupina může mít 4 až 6 členů.

Na konci workshopu bude mít tým 3 – 4 strategické cíle pro každou perspektivu, detailní popis každého cíle a seznam možných ukazatelů.

Výběr a návrh ukazatelů

6. úkol: Setkání skupin. Architekt pracuje s jednotlivými skupinami na několika setkáních. Během nich se skupiny snaží dosáhnout čtyř cílů:

- jasně vyjádřit strategické cíle,
- určit ukazatele, které nejlépe zachycují cíle,

- pro každý ukazatel určit zdroj informací,
- pro každou perspektivu určit klíčové vazby mezi ukazateli v dané perspektivě a vazby mezi ostatními perspektivami.

Konečným výstupem ze setkání skupin by pro každou perspektivu měly být:

- seznam cílů doplněný detailním popisem,
- popis ukazatelů pro každý cíl,
- příklad kvantifikace každého ukazatele,
- grafický model vazeb ukazatelů v jednotlivých perspektivách a napříč perspektivami.

7. úkol: Workshop vrcholových manažerů – druhé kolo. Členové jednotlivých skupin prezentují své výstupy. Účastníci v plénu nebo v pracovních skupinách předkládané ukazatele komentují. Záměrem setkání by mělo být zpracování brožury, která by myšlenky BSC rozšiřovala všem zaměstnancům vnitropodnikatelské jednotky.

Tvorba plánu implementace

8. úkol: Vývoj plánu implementace. Nově formovaný tým složený z vedoucích jednotlivých skupin vyvíjí plán implementace BSC. Ten obsahuje informace o způsobu propojení ukazatelů, databází, informačních systémů. Výsledkem by měl být nový manažerský systém, který propojuje měření na nejvyšší úrovni se specifickými provozními ukazateli.

9. úkol: Workshop vrcholových manažerů – třetí kolo. Je dosaženo konečného konsensu o vizi, cílech a měřeních. Jsou určeny prvotní akční programy. Je odsouhlasen program zapojení zaměstnanců do tvorby a zavádění BSC.

10. úkol: Dokončení plánu implementace. Doporučuje se, aby vedení podniku začalo BSC používat do 60 dnů.

Typický projekt trvá asi 16 týdnů. Na začátku je velmi zaměstnán architekt – asi do konce 6. týdne, do prvního workshopu. Ve druhé polovině by měl většinu odpovědnosti za vývoj převzít klient, tj. vrcholový management. Architekt poté zaujímá postavení pomocníka, pomáhá připravovat setkání skupin a asistuje při jejich vedení. Čím více odpovědnosti za setkání skupin přijímají vrcholoví manažeři, tím pravděpodobněji projekt dospěje k novému

přístupu v řízení (Niven, 2006). Pro termín 16 týdnů se předpokládá, že jednotka má strategii, má k dispozici průzkum trhu a zákazníků.

ZÁVĚR

BalancedScorecard poskytuje kauzální vztahy prostřednictvím strategických map a kaskádováním cílů. Svými strategickými prioritami poskytuje podporu při identifikaci potřeb procesu zlepšování. Identifikuje procesy kritické pro dosažení strategických cílů. Integruje rozpočetnictví, alokování zdrojů, reporting i zpětné vazby při sledování výkonnosti a jejich zapracování do manažerských procesů. Spojuje management a strategii a tímto identifikuje rysy podniku strategicky zaměřeného (strategy-focused organization), který reprezentuje pět manažerských principů (Kaplan a Norton, 2001a): převedení strategie na nižší úrovně, zapojení všech jednotek, naplňování strategie se stává každodenní prací každého zaměstnance, naplňování strategie je nepřetržitý proces, podpora managementu.

Balancedscorecard identifikuje následující perspektivy, jejich strategické cíle a ukazatele.

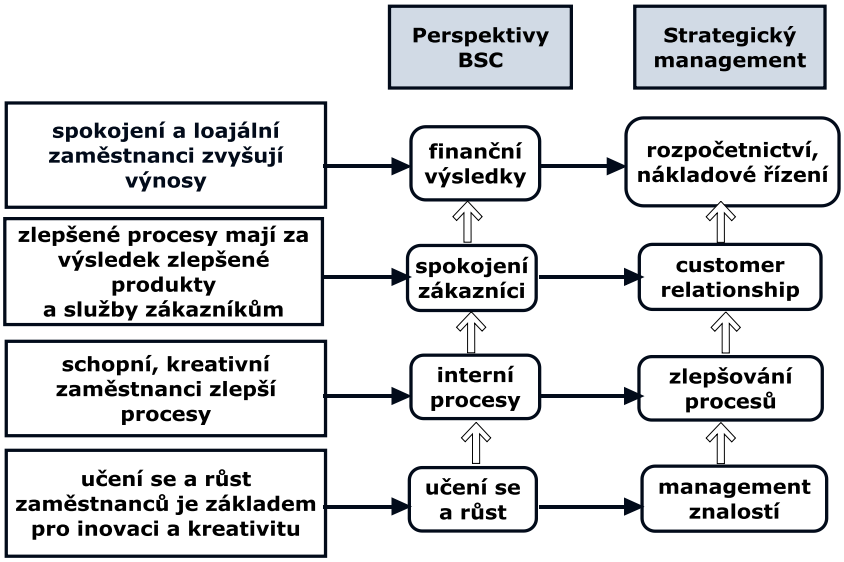
Finanční cíle se obvykle týkají ziskovosti, měřené např. pomocí provozního zisku, návratnosti vloženého kapitálu (ROCE), ekonomické přidané hodnoty (EVA). Dalšími finančními cíli mohou být růst prodeje nebo tvorba cash flow. Finanční ukazatele jsou důležité při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí.

Klíčové výstupní ukazatele v zákaznické perspektivě zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na cílových trzích. Obsahuje dále ukazatele pro hodnotové výhody, které může podnik zákazníkovi poskytnout, tzv. hybné síly klíčových výstupních ukazatelů. Např. zákazníci by mohli ocenit rychlé a včasné dodávky, stálý přísun inovovaných produktů, dodavatele schopného předvídat jejich potřeby apod.

Ukazatele interních procesů se zabývají procesy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a na dosažení finančních cílů. Perspektiva zahrnuje cíle a ukazatele pro dlouhodobé inovační cykly (procento prodejů nových výrobků, doba vývoje nové generace atd.) a pro provozní krátkodobé cykly (čas, kvalita, náklady).

Perspektiva učení se a růstu se zabývá podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Soubor obecných výstupních ukazatelů je tvořen např. spokojeností zaměstnanců, jejich loajalitou, výcvikem a dovednostmi.

Balancedscorecard zdůrazňuje, že finanční a nefinanční ukazatele musí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Je důležité, aby BSC nebyl chápán jako projekt soustavy ukazatelů, ale jako projekt změny.
Náplň jednotlivých perspektiv lze vyjádřit při zachování kauzálního řetězce prostřednictvím aktivit strategického managementu (obrázek 22.10):



Obr. 22.10 Vztah mezi příčinami a následky v perspektivách BSC a strategickými aktivitami

OTÁZKY A ÚKOLY

1. Charakterizujte jednotlivé perspektivy BSC.
2. Jaký je rozdíl mezi zpožděnými a předstiženými ukazateli?
3. Co znamenají v pojetí BSC „hybné síly“?
4. Dejte příklad strategického propojení zvolených ukazatelů v jednotlivých perspektivách.
5. V čem vidíte největší rozdíly mezi tradičními finančními modely a balancedscorecard?
6. Charakterizujte role při tvorbě a zavádění systému BSC.
7. Vyjmenujte kroky procesu tvorby a zavádění systému BSC.

LITERATURA

KAPLAN, R., S., NORTON, D. P. (1992): Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* 70 (1), 71-79.

KAPLAN, R., S., NORTON, D. P. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review* 71 (5), 134 - 147.

KAPLAN, R., S., NORTON, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* 74 (1), 75 - 85..

KAPLAN, R., S., NORTON, D. P. (2001a): *The strategy – focused organization. How balanced scorecadr companies thrive in the new business environment.* Harvard Business School.

KAPLAN, R., S., NORTON, D. P. (2001b): *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: Management Press.

KAPLAN, R., S., NORTON, D. P. (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.* Harvard Business Review.

KAPLAN, R., S., NORTON, D. P. (2006): *Alignment – systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií.* Praha: Management Press.

KAPLAN, R., S., NORTON, D. P. (2008): *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage.* Harvard Business School.

KAPLAN, R., S., NORTON, D. P. (2010): *Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody.* Praha: Management Press.

NIVEN, P. R. (2006): *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results.* Wiley.

23 AKCEPTOVÁNÍ RIZIKA V ORGANIZACI

Výukové cíle

Cílem kapitoly je zdůraznit důležitost zakomponování vlivu rizika do systému managementu organizace. Po klasifikaci základních typů rizik seznamuje s činnostmi a metodami používanými v základních fázích managementu rizika. Úzké propojení mezi rizikem a krizí je podnětem pro krátký úvod do problematiky chování organizace v době svého ohrožení.

23.1 ZÁKLADNÍ POJMY

Původ slova „riziko“. Arabské slovo *„risq“* - „všechno, co ti bylo dáno (Bohem) a z čeho můžeš mít zisk“ – má význam náhodného a příznivého výsledku. Latinské slovo *„riscum“* se vztahuje k pochybnosti, jakou představuje korálový útes pro námořníka, a používá se pro náhodnou, ale i nepříznivou událost. Řecká odvozenina, která se používala ve 12. století, se objevuje ve vztahu ke změně výsledku obecně a má negativní nebo pozitivní význam. Pro studium této kapitoly je nutné se nejdříve seznámit s moderním pojetím rizika a jeho managementu.

Podnikatelské riziko – nebezpečí podnikatelského neúspěchu spojené zároveň s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků.

Čisté riziko – jednostranné riziko, má pouze negativní stránku.

Systematické riziko – mění se systematicky v závislosti na celkovém ekonomickém vývoji a postihuje přibližně stejně všechny hospodářské jednotky.

Management rizika – proces členěný do čtyř cyklických aktivit: identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich důležitosti, stanovení rizika firemních aktivit, příprava a realizace opatření na snížení rizika, operativní řízení rizika.

Odolnost (robustnost) organizace – míra působení faktorů výskytu rizika na hospodářské výsledky a finanční stabilitu organizace.

Flexibilita (pružnost) organizace – schopnost organizace reagovat pohotově a nákladově efektivně na výskyt faktorů rizika.

Preventivní opatření – opatření na snížení rizika, zaměřené na eliminace, oslabení příčin.

Nápravné opatření – opatření na snížení rizika realizované v předstihu, zaměřené na snížení negativních účinků výskytu rizikových faktorů na organizaci.

Korekční (kontingenční) opatření – opatření realizované v okamžiku výskytu rizikových faktorů podle předem připraveného plánu (plán korekčních opatření, havarijní plán apod.)

Varovný (výstražný, kritický) scénář – odhad budoucího vývoje podnikatelského okolí, založený na krajně nepříznivých změnách faktorů rizika, které mohou odůvodněně nastat.

Pro další text je nutno si uvědomit rozdíl mezi rizikem a nejistotou. Každé rozhodnutí je podmíněno ***rizikem,*** když existuje celá řada možných výsledků a když mohou být připojeny k výsledku známé pravděpodobnosti. ***Nejistota*** existuje tam, kde existuje v průběhu činnosti více než jeden možný výsledek, ale pravděpodobnost každého výsledku není známa (Turner a Keetelaar, 2005).

Model Allena z r. 1995 ukazuje parametry rizika: pravděpodobnost výskytu, závažnost dopadu, citlivost na změnu, stupeň vzájemné závislosti s ostatními faktory rizika (obrázek 23.1).

Obr. 23.1 Parametry rizika
Zdroj: Hnilica a Fotr, 2009, upraveno z textu

Pozitivní stránka podnikatelského rizika se spojuje s nadějí na úspěch, s uplatněním na trhu a dosažením zisku – tato stránka je hnacím motorem fungování a rozvoje.

Negativní stránka se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než jsme předpokládali, případný vznik ztráty či až bankrot.

Podnikatelské riziko tedy chápeme jako nebezpečí, že skutečně dosažené výsledky se budou odchylovat od výsledků předpokládaných, přičemž tyto ***odchylky*** mohou být:

- ***žádoucí*** – směrem k vyššímu zisku nebo nežádoucí – směrem ke ztrátě,
- ***různé velikosti*** – od odchylek malých, kdy se skutečné výsledky blíží k předpokládaným, až k odchylkám velkým znamenajícím výrazný úspěch či výrazné finanční obtíže až úpadek.

23.2 KLASIFIKACE RIZIKA

Podle věcné náplně lze rizika rozdělit na:

- ***Technická (technicko-technologická)*** – spojená s uplatňováním výsledků vědeckotechnického rozvoje, především při výzkumu, vývoji nových výrobků a technologií, mohou se projevovat i jako poruchy strojů.
- ***Výrobní*** – mají charakter omezenosti příp. nedostatků zdrojů, např. nedostatek surovin, energií apod.
- ***Ekonomická – nákladová*** - např. vyvolána růstem cen nákladových položek, inflace, spojená s peněžní a rozpočtovou politikou, spojená se zahraničně obchodními činnostmi (kurzová rizika), podnikáním v zahraničí.
- ***Tržní*** – rizika prodejní ve vztahu k výši prodejů, rizika cenová spojená s dosahováním prodejních cen. Zdrojem je často chování konkurence (zavádění nových produktů, cenová politika), změna spotřebitelského chování apod.
- ***Finanční*** – prezentována dostupností bankovních úvěrů, změnami úrokových sazeb.
- ***Politická (sociálně politická)*** – vyvolána makroekonomickou a sociální politikou vlády (oblast rozpočtová, peněžní, investiční, daňová, ochrana životního prostředí, spotřebitelů), ale také např. povstání, národnostní a rasové nepokoje, teroristické akce.
- ***Zásahy vyšší moci*** – havárie, požáry, zemětřesení.

Z jiného hlediska lze pohlížet na rizika jako na rizika:

- ***Systematická a nesystematická.***

Systematická rizika se mění v závislosti na celkovém ekonomickém vývoji. Zdrojem jsou změny peněžní a rozpočtové politiky, daní, změny cen základních druhů energie,

ohrožují všechny hospodářské jednotky. Závisí na celkovém vývoji trhu, proto se též označují jako rizika tržní. *Nesystematická (jedinečná, specifická)* jsou na tomto vývoji nezávislá. Jsou specifická pro jednotlivé organizace. Zdrojem je např. výrobní či technologická inovace, vstup nového konkurenta, odchod klíčových pracovníků, havárie výrobního zařízení.

- ***Ovlivnitelná a neovlivnitelná.***

Ovlivnitelná rizika lze ovlivnit např. prostřednictvím kvality produktu, záručních podmínek, kvality servisu, kvalifikací pracovníků. *Neovlivnitelná* jsou např. cena surovin ze zahraničí, politická situace, obchodně-politická opatření.

- ***Vnitřní a vnější.***

Vnitřní rizika se týkají interních podnikových procesů a jejich výsledků (např. riziko výzkumu a vývoje nových produktů, riziko stávek), jsou více ovlivnitelná než rizika *vnější,* která jsou spojena s nepříznivým vývojem externích faktorů.

Pro strategické řízení je třeba stanovit *velikost rizika* vzhledem ke kritériu kvantitativní povahy. Tímto kritériem může být např. zisk, rentabilita kapitálu, čistá hodnota, doba úhrady, tržní hodnota a další. *Pro číselné vyjádření míry rizika* nejčastěji slouží:

- pravděpodobnost nedosažení (případně překročení) určené hodnoty kritéria,
- hodnoty kritéria, které budou překročeny (nebo nedosaženy) se zvolenou pravděpodobností,
- statistické charakteristiky variability kritéria, jako je rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient.

Podmínkou je znalost rozdělení pravděpodobnosti kritérií, ke kterým se riziko určuje. Pro stanovení rozdělení pravděpodobností je často používána simulace Monte Carlo (Chapman a Ward, 2011).

23.3 ZÁKLADNÍ FÁZE MANAGEMENTU RIZIKA

Lze identifikovat čtyři fáze managementu rizika:

- identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti,
- stanovení rizika aktivit organizace,
- příprava a realizace opatření ke snížení rizika,
  - odstranění příčin vzniku rizika,

- snížení nepříznivých důsledků rizika,
- operativní řízení rizika.

První dvě fáze představují *analýzu rizika*. Druhé dvě fáze představují *koordinaci aktivit* vedoucích k eliminaci *rizika. Management rizika* představuje prolínání obou fází a přerůstá tak svým vlivem do strategického řízení (Korecký a Trkovský, 2011).

První fáze: Identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti

Náplní je vyhledávání faktorů rizika, jejichž možný budoucí vývoj by mohl ovlivnit negativně či pozitivně hospodářský výsledek. Identifikace je založena na znalostech a intuici pracovníků (vnitřní rizika) a na sledování vývoje podnikatelského okolí (vnější rizika). Určení rizik může usnadnit:

- rozčlenění činnosti organizace do procesů,
- stanovení oblastí zranitelnosti a potenciálních problémů (viz „minové pole“ dále v textu) – co, kdo, kdy a kde by mohlo ohrozit průběh a výsledky činnosti organizace,
- zpochybňování faktorů, které byly zatím považovány na základě minulých zkušeností za jisté, např. velikost nákladových položek – cen surovin a energií, devizové kurzy, daňové sazby.

K identifikaci rizik poslouží řada nástrojů. Často používané jsou např.:

- skupinové diskuse – brainstorming,
- strukturované pohovory,
- kontrolní seznamy – check listy (přehledy potenciálních rizikových faktorů, registry rizik),
- kognitivní – myšlenkové mapy – grafický nástroj zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemných vazeb; jsou zde zobrazeny kauzální vazby – vztahy příčin a následků,
- retrospektivní analýzy, trendové analýzy, strategické analýzy (PEST, SWOT aj.),
- postaudity – využití poznatků z již realizovaných projektů,
- systémové a procesní diagramy, diagramy vlivů, diagramy pole sil, diagramy příbuznosti (afinity),
- studie ohrožení a provozuschopnosti (HAZOP),
- kritická analýza možných vad a jejich příčin (FMECA),

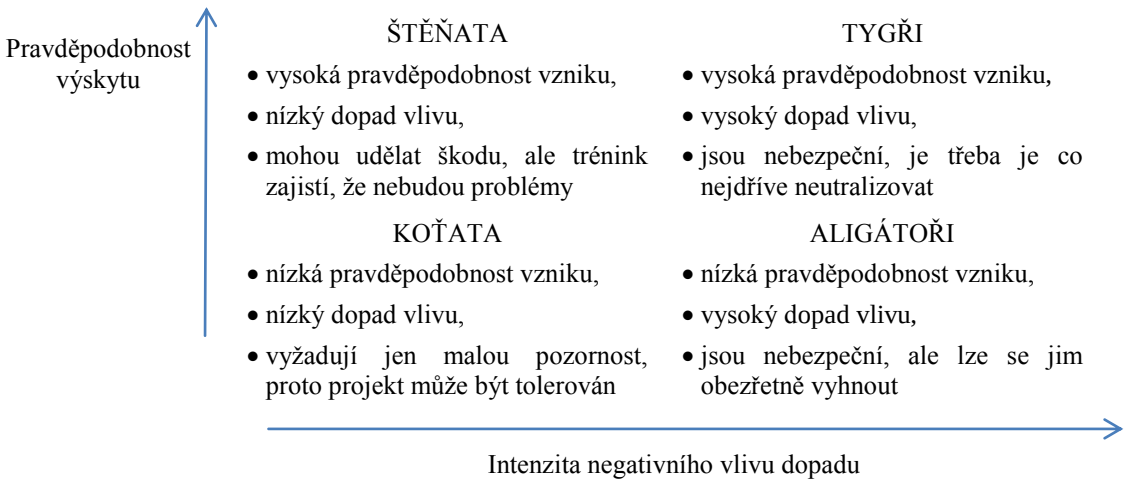
- analýza předpokladů a omezení, analýza kořenových příčin,
- metoda Delphi a další.

Příklad

Katalog rizik společnosti E.ON obsahuje 70 základních rizik rozdělených do sedmi hlavních skupin – rizika externí, strategická, operační, finanční, personální, informačních technologií a ostatní. K těmto rizikům jsou dále přičleněna rizika specifická pro region (Hnilica a Fotr, 2009).

Výsledkem první fáze je písemný záznam všech faktorů rizika. Počet může být velký, přitom některé z faktorů rizika mohou mít malý význam. Proto následuje posouzení jejich významnosti. ***Významnost*** faktorů rizika lze stanovit dvěma způsoby: expertně nebo pomocí analýzy citlivosti.

Expertní posouzení vychází z matice hodnocení rizik. Uplatňuje se u rizik, která lze kvantifikovat obtížně nebo vůbec. Hodnocení provádí odborníci z oblastí, kam rizika spadají. Hodnocení je založeno na dvou hlediscích: pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a intenzita negativního vlivu, která je vyjádřená např. velikostí zisku, výnosností vložených prostředků apod. (viz obrázek 23.2).



Obr. 23.2 Maticový diagram rizika
Zdroj: Chapman a Ward, 2011, s. 138, upraveno

Expertní posouzení má dvě formy. ***Kvalitativní*** hodnocení je prováděno na základě matice, resp. grafického zobrazení, bez číselné formy. Vyšší formou je ***semikvantitativní*** hodnocení, které zahrnuje číselné vyjádření významnosti jednotlivých rizik. Pro přesnější

vymezení jednotlivých stupňů pravděpodobnosti se stupňům přiřazují číselné intervaly nebo slovní charakteristiky (tabulka 23.1).

Tabulka 23.1 Příklad pravděpodobnostní stupnice s intervaly i slovním popisem

označení stupně	**popis rizika**	**slovní popis stupně pravděpodobnosti**	**interval pravděpodobnosti (%)**
A	téměř jisté	výskyt téměř vždy	80-100
B	velmi pravděpodobné	výskyt ve většině situací	60-79
C	pravděpodobné	výskyt občas	40-56
D	spíše nepravděpodobné	výskyt někdy možný	5-39
E	téměř vyloučené	výskyt výjimečný	0-4

Zdroj: Hnilica a Fotr, 2009, s. 43, upraveno

Negativní dopady výskytu rizik jsou obvykle chápány ve formě finančních dopadů. Jednotlivým stupňům hodnocení je přiřazena velikost finančního dopadu. Je zřejmé, že dojde k odlišnostem v závislosti na velikosti a finanční síle organizace, které se identifikovaná rizika týkají (tabulka 23.2).

Tabulka 23.2 Příklad stupnice měření poklesu zisku

stupeň hodnocení	**stupnice A (USD)**	**stupnice B (Kč)**
Nevýznamný	menší než 10 tis.	menší než 5 mi .
Níz ý	10 tis. až 100 tis.	5 mil. až 20 mil.
Střední	100 tis. až 1 mil.	20 mil. až 50 mil.
Vysoký	1 mil. až 10 mil.	50 mil. až 100 mil.
Zvláště vysoký	více než 10 mil.	více než 100 mil.

Zdroj: Hnilica a Fotr, 2009, s. 45, upraveno

Výskyt některých druhů rizik je spojen i s negativními dopady nefinančního charakteru, jako jsou např. dopady na životní prostředí, kulturní dědictví, zdraví a bezpečnost, poškození dobré pověsti a další (tabulka 23.3).

Tabulka 23.3 Příklad stupnice měření podle nefinančních dopadů na životní prostředí

Stupeň hodnocení	**Životní prostředí**
Nevýznamný	menší dopady na biologické a fyzické prostředí
Nízký	mírné krátkodobé dopady, neovlivňující funkce ekosystému
Střední	vážné střednědobé environmentální dopady
Vysoký	velice závažné a dlou odobé environmentální poškození funkce ekosystému
Zvláště vysoký	dtto

Zdroj: Hnilica a Fotr, 2009, s. 48, upraveno

Příklad z praxe

Akciová společnost v rámci svých postupů managementu rizika uplatňuje matici hodnocení rizik se čtyřmi druhy dopadů jejich výskytu (lidé – zaměstnanci, majetek, životní prostředí, dobré jméno). Závažnost dopadu je členěna v každé kategorii do šesti stupňů, kdy pět je nejvyšší závažnost, nula znamená žádný dopad (tabulka 23.4). (Hnilica a Fotr, 2009, s. 50, upraveno).

Tabulka 23.4 Charakteristiky stupňů závažnosti negativních dopadů výskytu rizik

stupeň závažnosti dopadu	**lidé**	**majetek**	**životní prostředí**	**dobré jméno**
0	bez ohrožení zdraví	beze škod	žádný vliv	žádné poškození
1	drobný úraz	nepatrná škoda < 300 tis. Kč	bezvýznamný vliv	drobné poškození
2	závažnější úraz (absence)	malé škody 300 tis. - 3 mil. Kč	malý vliv	v omezeném rozsahu
3	vážný úraz (1 měsíc absence)	škody 3 mil. - 30 mil. Kč	lokalizovaný vliv	v regionálním rozsahu
4	úraz s trvalými následky	velké škody 30 mil. - 300 mil. Kč	velký vliv	v národním rozsahu
5	jeden nebo více smrtelných úrazů	extrémně vysoké škody > 300 mil. Kč	masívní vliv	v mezinárodním rozsahu

K ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik používá stupnici (tabulka 23.5):

A – velmi nízká pravděpodobnost (riziko se v daném odvětví nevyskytuje).

B – nízká pravděpodobnost (je známý výskyt v odvětví např. v posledních pěti letech).

C – střední pravděpodobnost (riziko se vyskytlo ve společnosti v posledních 3-5 letech).

D – vysoká pravděpodobnost (riziko se vyskytuje ve společnosti jednou ročně).

E – velmi vysoká pravděpodobnost (výskyt ve společnosti několikrát do roka).

K ohodnocení významnosti jednotlivých rizik slouží matice hodnocení rizik, která v daném příkladu rozlišuje čtyři stupně jejich významnosti: VM (velice malá významnost), M (malá významnost), S (střední významnost), V (vysoká významnost) (tabulka 23.5).

Tabulka 23.5 Matice hodnocení rizik (stupeň závažnosti dopadu a pravděpodobnost vzniku rizika)

Stupeň závažnosti dopadu	A	B	C	D	E
0	VM	VM	VM	VM	VM
1	VM	VM	VM	VM	**M**
2	VM	VM	**M**	**M**	**S**
3	VM	**M**	**S**	**S**	**V**
4	**M**	**S**	**S**	**V**	**V**
5	**S**	**S**	**V**	**V**	**V**

Každé identifikované riziko je začleněno do stupně významnosti (VM, M, S, V) a je posuzováno s ohledem na dopad (lidé, majetek, životní prostředí, dobré jméno).

Výsledkem hodnocení může být např. posouzení rizika *„havárie výrobního zařízení“*:
S – střední významnost z hlediska dopadů na lidi.
M – malá významnost z hlediska dopadů na majetek.
V – vysoká významnost z hlediska dopadů na životní prostředí.
V – vysoká významnost z hlediska dopadů na dobré jméno společnosti.

Celkové ohodnocení každého posuzovaného rizika ovlivňuje pozornost, kterou organizace riziku věnuje z hlediska jeho monitorování, přípravy a realizace opatření za účelem jeho snížení, jeho vlivu na strategické rozhodování aj.

Existuje řada dalších metod pro hodnocení a analýzu rizika, jako jsou např. metody kvantifikace (metoda p x D, metoda „trojúhelník“, metoda „multi“), simulace Monte Carlo, Markovova analýza, Bayesovská statistika, PERT, analýza scénářů, strom poruchových stavů, strom událostí, vztah příčina – následek (diagram rybí kosti), analýzu typu motýlek (bow tie analysis), rozhodovací strom, cost/bendit analysis, multikriteriální rozhodování a další (Hillson, 2004).

Druhý způsob stanovení významnosti faktorů rizika je ***analýza citlivosti***. Analýza zjišťuje citlivost hospodářského výsledku podniku (např. zisku, výnosnosti) k faktorům, které tento výsledek ovlivňují. Stanoví, jak změny těchto faktorů (např. objemu produkce, využití výrobní kapacity, prodejní cena) ovlivní hospodářský výsledek. Faktory, jejichž změna ovlivní výsledek hospodaření nepatrně, se považují za málo důležité, tzn., že citlivost výsledku hospodaření na změnu těchto faktorů je malá.

Zkušenosti s použitím analýzy citlivosti ukazují, že velká část rizikových faktorů je nevýznamná, protože jejich změny mají malý vliv na hospodářský výsledek organizace. Počet významných rizikových faktorů je relativně malý, obvykle ne vyšší než deset, což usnadňuje přípravu a realizaci opatření ke snížení podnikatelského rizika.

Omezením analýzy citlivosti je skutečnost, že zjišťuje dopady izolovaných změn rizikových faktorů, nerespektuje jejich možnou závislost. Východiskem by byla vícefaktorová analýza citlivosti (aplikace scénářů).

Druhá fáze: Stanovení rizika podnikových aktivit

První přístup vychází z předpokladu, že intenzita nepříznivých vlivů změn rizikových faktorů je závislá na dvou aspektech: *odolnosti organizace* vzhledem k nepříznivým změnám a její *flexibilitě (pružnosti).*

Druhý přístup je založen na stanovení peněžních toků podniku (organizace) a jeho finanční stability při nepříznivém vývoji faktorů. Vytváří *varovný (výstražný) scénář.*

Odolnost – robustnost organizace. Organizace je odolná, jestliže nepříznivé změny externích faktorů rizika působí na její hospodářský výsledek relativně málo. Opakem odolnosti je vysoká citlivost na změny externích faktorů.

Bod zvratu charakterizuje odolnost organizace z hlediska změn faktorů, vzhledem k nimž je konstruován. Nejčastěji se chápe z hlediska objemu produkce, resp. stupně využití výrobní kapacity. Čím je bod zvratu vyšší, tím je organizace méně odolná vůči poklesu poptávky a tím k následnému poklesu produkce, nebo se rychleji dostává (za jinak stejných podmínek) do ztráty. Např. organizace s bodem zvratu produkce ve výši 80 % využití výrobní kapacity bude méně odolná vůči poklesu poptávky než organizace s bodem zvratu na úrovni 70 % využití výrobní kapacity.

Míra diverzifikace výrobkového portfolia, odběratelů, dodavatelů ovlivňuje flexibilitu organizace. Čím je organizace diverzifikovanější, tím je odolnější vůči nepříznivým změnám okolí, jako je pokles poptávky, ztráta odběratelů apod.

Varovný scénář

Druhý přístup stanovení rizika vychází z posouzení finanční stability při ***varovném scénáři.*** Riziko lze posoudit stanovením peněžních toků za nepříznivých podmínek. Tyto podmínky modelované ve varovném scénáři by měly být realistické a zároveň vycházet z nejnepříznivějšího vývoje faktorů rizika, který může odůvodněně nastat. Cílem scénářů je

poskytnout pohled na vývoj okolí organizace a tím zvýšit kvalitu přípravy jejích strategických rozhodnutí. Jsou dva základní typy scénářů (Hnilica a Fotr, 2009):

- kvalitativní *(vision-driven),*
- kvantitativní *(decision-driven).*

Kvalitativní scénáře zachycují dlouhodobější vize vývoje nejčastěji v podobě slovního popisu. Podporují tvorbu nových strategických variant. Neslouží pro bezprostřední využití jako podpora rozhodování, ale spíše jako prostředek pro rozbourání stereotypu a provozní slepoty. Jsou nástrojem poznání nových příležitostí spojených s rychlými změnami podnikatelského prostředí.

Kvantitativní scénáře představují kombinaci hodnot klíčových faktorů rizika. Jako nástroje zobrazení jsou používány nejčastěji pravděpodobnostní stromy. Tyto scénáře slouží k hodnocení a výběru rizikových rozhodnutí (jako např. uvedení nového produktu, vybudování nové vnitropodnikové jednotky aj.).

Odlišnost kvalitativních a kvantitativních scénářů zachycuje rovněž tabulka 23.6.

Tabulka 23.6 Charakteristiky kvalitativních a kvantitativních scénářů

Charakteristika	Scénáře kvalitativní	Scénáře kvantitativní
Povaha scénářů	• Důraz na širší makroekonomické a globální faktory změn • Dlouhodobější orientace (5 až 10, případně až 20 let)	• Zaměřeny na specifická rizika a nejistoty ovlivňující rozhodování • Obecně kratší povahy (v závislosti na době, ke které se vztahují dopady rozhodnutí)
Proces tvorby scénářů	• Důraz na divergentní myšlení a širší perspektivy • Široké využívání externích specialistů a konzultantů	• Uplatnění analytických a na datech založených technik • Důraz na interní specialisty a na odvětvové, resp. oborové experty
Využití scénářů	• Generování nových strategických myšlenek • Tvorba sdíleného vědomí možných budoucností a potřeby změn	• Stanovení dopadů rizikových rozhodnutí (např. investičních projektů) pro každý scénář, jejich hodnocení a výběr

Zdroj: Hnilica a Fotr, 2009, s. 60, upraveno

Tvorba kvantitativních scénářů probíhá ve třech fázích: výběr faktorů pro tvorbu scénářů, stanovení hodnot faktorů a tvorba scénářů včetně stanovení jejich pravděpodobnosti. Problémem při *výběru faktorů* pro tvorbu scénáře je skutečnost, že se jejich počet musí omezit nejvýše na tři nejvýznamnější tak, aby počet vytvořených scénářů byl únosný (nejvýše deset

scénářů). Větší počet scénářů poskytuje realističtější pohled na budoucí vývoj, ale je náročnější na získání informací i pro vlastní využití jako podpory rozhodování. K výběru faktorů pro tvorbu scénářů lze využít výsledky analýzy citlivosti nebo matic hodnocení rizik.
U vybraných faktorů je třeba stanovit počet jejich *úrovní (hodnot)*. Tento počet ovlivňuje celkový počet scénářů. Jednodušší je situace u diskrétních faktorů, neboť tyto mohou teoreticky nabýt konečného počtu. Spojité faktory nabývají teoreticky nekonečného počtu hodnot a v hospodářské praxi často převládají (např. poptávka, prodejní a nákupní ceny). Východiskem je náhrada spojitých faktorů diskrétními s několika málo hodnotami, které tyto spojité faktory reprezentují.

Příklad z praxe

Společnost Airbus vycházela při rozhodování o vývoji a výrobě nového velkokapacitního letadla A380 z odhadu poptávky založeného na marketingovém průzkumu s dolní mezí 350 a horní mezí 1500 letadel. Bod zvratu objemu produkce činil přibližně 500 letadel. U společnosti Airbus by šlo o náhradu spojité poptávky z intervalu 350 až 1 500 ks třemi až čtyřmi reprezentativními hodnotami, kterými by mohly být 600 ks, 950 ks, 1 200 ks (Hnilica a Fotr, 2009, s. 62).

Po stanovení hodnot u zvolených faktorů se přistoupí k vlastní *tvorbě* souboru scénářů. Soubor lze zobrazit tabulkou nebo pravděpodobnostním stromem.

Příklad z praxe

Organizace zvažuje rozšíření výrobní kapacity. Jako klíčový faktor rizika byla stanovena reakce konkurence (na základě analýzy chování konkurence). Pravděpodobnostní ohodnocení jednotlivých reakcí konkurence stanovili marketingoví specialisté.

Scénáře reakcí konkurence a pravděpodobnost jejich vzniku podle Hnilici a Fotra (2009, s. 63, upraveno):

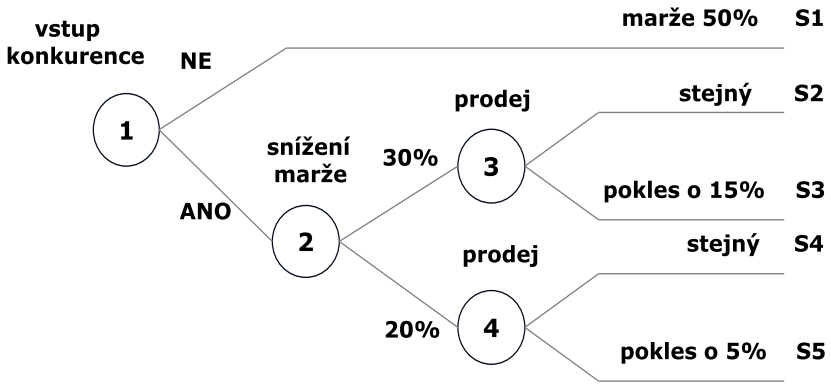
scénář	**pravděpodobnost (%)**
1. Snížení prodejní ceny	20
2. Zvýšení nákladů na reklamu a propagaci	20
3. Současné snížení prodejní ceny a zvýšení nákladů na reklamu	50
4. Žádná reakce	10

Jestliže se nevyskytuje žádný další faktor rizika, scénáře představují úplný soubor vzájemně se vylučujících scénářů, proto součet jejich pravděpodobností musí být roven 100 %. Dále bude pokračovat vyhodnocení projektu při každém z uvedených čtyř scénářů.

Pravděpodobnostní stromy jsou vhodným nástrojem pro zobrazení scénářů v případě dvou a více rizikových faktorů.

Příklad z praxe

Podnikatel se rozhoduje o otevření kavárny v dané lokalitě. Je mu známo, že v blízkosti je vhodné místo pro konkurenční kavárnu. Jsou identifikovány tři rizikové faktory: vstup konkurence, pokles prodeje, pokles marže:



Dále je třeba provést ekonomické vyhodnocení, tj. zpracování finančního plánu pro každý z výše uvedených scénářů a na jejich základě rozhodnout o projektu.

Kvantitativní scénáře lze považovat za jeden ze základních nástrojů podpory strategického rozhodování. Ověřovat či aktualizovat kvantitativní scénáře pomáhá periodická tvorba kvalitativních scénářů.

Třetí fáze: Příprava a realizace opatření ke snížení rizika

Existuje řada opatření k minimalizaci rizik. V následujícím textu jsou vybrány pouze některé, jež jsou obecně nejčastěji brány v úvahu při strategickém řízení.

- ***Diverzifikace***

Nejčastěji jde o rozšiřování výrobního programu tak, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiném produktu. Nejvíce se

uplatňuje u výrobních činností jako vertikální integrace nebo horizontální diverzifikace. Může se jednat o diverzifikaci příbuznou či nepříbuznou.

- ***Zvýšení flexibility (pružnosti)***

Jedná se o schopnost rychle a bez vynaložení nadměrných nákladů reagovat na různé druhy změn. Příkladem může být univerzální charakter výrobního zařízení či technologie, využití pronájmu místo zakoupení výrobního zařízení nebo snižování podílu fixních nákladů, což umožní snadněji překonat období poklesu poptávky. Flexibilitu je třeba zabudovat do celkové strategie organizace formou:

- ***dělení rizika*** mezi dva nebo více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci činnosti. Zde se objevuje nebezpečí vyplývající z odlišného přístupu k řešení problémů společného podniku, odlišnosti podnikatelských strategií, stylu řízení aj.,
- ***transfer rizika*** znamená přesun rizika na jiné subjekty – odběratele, dodavatele. Často se využívá forma uzavírání dlouhodobé kupní smlouvy na dodávky surovin, materiálu apod. za předem dohodnutých podmínek, např. při pevných cenách, cenách klouzavých, forma prodeje produktů za předem stanovených podmínek nebo leasing.

- ***Pojištění***

Tradiční oblastí pro pojištění jsou čistá rizika (požár), ale i rizika podnikatelská.

- ***Etapová příprava a realizace podnikatelských projektů***

Projekt se rozčlení do etap, každá následující etapa je připravena ve variantách, volba varianty závisí na výsledcích předchozí etapy. Nebezpečí vzniká v případě, že při značné výši nevratně vynaložených prostředků v počátečních fázích projektu (tzn. zapuštěné náklady – *sunk cost*) se často projevuje tendence pokračovat v projektu i při jeho relativně malé výnosnosti, resp. malých vyhlídkách na úspěch. Je tu neochota smířit se někdy s velkou ztrátou při určité, i když malé naději na úspěch, která však může při pokračování projektu vést k ještě větším ztrátám. Je zásada, že to, co již bylo nenávratně vynaloženo, není pro rozhodování o dalším pokračování projektu podstatné.

- ***Snižování tržních rizik***

Nástrojem je množství a kvalita informací a těsnost styku se zákazníky. Informace zajišťují poznání a pochopení potřeb, nákupních zvyklostí, chování zákazníků, zvýšení odpovědnosti zaměstnanců přicházejících do styku se zákazníky atd.

- ***Další přístupy:***

- ***využití síly*** znamená využití dominantního postavení, konkurenčních předností k oslabení rizika např. vytvářením nátlakových skupin pro či proti přijetí zákonů či

obchodních omezení, na prosazování požadavků na dotace a kapitálové investice, na dosažení výhodných podmínek ve styku s obchodními partnery, k blokování vstupu zahraniční konkurence apod.,

- ***zisk dodatečných informací:*** tržní analýzy, průzkumy trhu před zaváděním nového produktu, informace o konkurenci.

Čtvrtá fáze: Operativní řízení rizika

Jádrem fáze je systematické sledování významných rizikových faktorů:

- ***externích***, jako jsou konkurence, zákazníci, dodavatelé, vývoj technologie, ekonomické faktory včetně státní politiky a další,
- ***interních***, kterými jsou potřeby a očekávání zaměstnanců, náklady a další.

Ke sledování obou druhů faktorů je třeba mít *monitorovací systém*, označovaný jako *business inteligence system (BIS).* Výsledkem tohoto monitorování je včasná identifikace situací, na které by měla organizace reagovat (výpadek dodavatele, ztráta trhu), realizace připravených korekčních (krizových) plánů, identifikace dalších rizikových faktorů, které nebyly dosud rozpoznány (Kruliš, 2011).

23.4 ORGANIZACE V DOBĚ KRIZE

Nezvládnuté riziko může přerůst do krize. Z institucionálního hlediska je krize cokoli, co ohrožuje stabilitu organizace. Všechny krize mají několik společných charakteristik (obrázek 23.3).

Obr. 23.3 Krize je …
Zdroj: Mikušová, 2011

Krize je téměř vždy ***rozkladná***. Dokud není vyřešena, blokuje činnost organizace. Důležitým krokem je zjistit, jak asi bude krize na organizaci negativně působit, aby bylo možno zajistit rovnováhu mezi zvládáním krize a udržováním normálního chodu.

Krize jsou téměř vždy ***negativní***. Odvádějí od důležitých každodenních úkolů a narušují soustředění na práci. Vytvářejí napjaté ovzduší mezi řadovými zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Vytvářejí pochybnost o důvěryhodnosti organizace v očích veřejnosti. Krize může vyvolávat ***zkreslené*** nebo nesprávné dojmy. Může vypovídat pouze o jedné stránce celé situace a povzbuzovat negativní nálady veřejnosti vůči organizaci. Dojem může být velmi často brán za skutečnost. Management proto musí být připraven vypořádat se s mylnými stanovisky.

Kromě situací, v nichž organizace s určitými riziky počítala, krize zpravidla ***překvapí***. Ani prozíravý manažer nemusí být vždy schopen krizi předpovědět. Musí být však seznámen s prvky, které ji tvoří, a sestavit plán, jak se s ní vypořádat, když nastane.

Krize organizaci ***rozděluje***. Na základě fakt nebo zájmů svých či organizace si zaměstnanci i vedoucí pracovníci vybírají stranu, na kterou se přidají. Top management by měl zavčas rozpoznat známky polarizace a činit opatření k zachování jednotnosti.

Zdroje krizí

Lze uvést obecné základní zdroje, které krizovou situaci nastartují. Aby bylo krizové řízení účinné, je důležité zdroj identifikovat. Krize může být vyvolána kombinací několika zdrojů a tedy je nutno brát v úvahu každý z nich.

Zmapovaná „minová pole“

Organizace se dostávají do nebezpečí krize tím, že používají diskutabilní technologické postupy, stanoviska, aktivity či strategii. Tedy samotná povaha jejich činnosti zvyšuje pravděpodobnost vzniku možné krize. V těchto případech existují potenciální „miny“, které čekají na své odpálení neopatrným či úmyslným činem. Úkolem krizového manažera je tyto „miny“ znát a zmapovat cestu přes „minové pole“. Zmapovaná „minová pole“ označující jasně slabiny a potenciální ohrožení organizace umožní přesně formulovat strategii.

Nezmapovaná „minová pole“

Tato krize vyloženě překvapí a lze ji považovat za nejnebezpečnější s nejhoršími potenciálními důsledky. Odhalení jednoho problému spouští explozi jedné „miny“ za druhou s tím, jak na povrch vycházejí jednotlivá fakta. Prvním krokem je získat kontrolu nad situací na základě systematického a rychlého shromažďování informací.

Méně se vyskytujícími, ale přesto nebezpečnými zdroji mohou dále být unáhlená prohlášení nebo prohlášení vytržená z kontextu nebo učiněná ve spěchu. Image organizace také mohou nenapravitelně poškodit pomluvy a šířící se negativní zvěsti

Příklad z praxe

Organizace, stejně jako rodiny, se musí učit žít se svými sousedy. Místní komunita může protestovat proti ukládání nebezpečného odpadu, proti otevření uhelného dolu uprostřed krásné přírody, proti zřízení nové příjezdové cesty způsobující hluk a prach, proti otevření cementárny, proti umístění azylového domu, atd. Tyto protestní akce jsou nazývány NIMBY syndromem (z angličtiny „not in my back yard“, česky „ne na mém dvorku“) a mohou být příčinou závažných krizí velkých i malých organizací.

Strategie překonávání krizí

Při vypořádávání se s krizí organizace zpravidla uplatní kombinace čtyř obecných základních strategií: nedělat nic - zaujmout odmítavý postoj - odpovědět a bránit se - přejít do ofenzívy.

Nedělat nic. Některé organizace odmítají připustit, že krize existuje. Přesvědčují samy sebe, že se jedná o normální problémy v podnikání. Svým pasivním postojem nechávají krizi vybrat si svou daň a jít si svou cestou. Management se nezajímá o stanoviska veřejnosti ani zaměstnanců. Apatie či nicnedělání je nejméně žádoucí přístup ze všech možných alternativ. Opakované krize organizaci nevyhnutelně rozdělí, rozloží, způsobí její rozpadání zevnitř.

Odmítavý postoj. Management odmítá na krizi veřejně reagovat. Odmítá dialog. Veřejnost si mlčení často vysvětluje jako přiznání viny, aroganci nebo neochotu činit ústupky při řešení problému. V některých případech je však tato strategie přijatelným nebo dokonce i jediným způsobem řešení. A to u situací, které bude řešit soud nebo u záležitostí, které mají podle zákona důvěrnou povahu.

Obrana. Organizace, které usilují o rychlé řešení, dosahují vyššího procenta úspěšnosti v překonání krize než ty, které nedělají nic nebo zaujímají odmítavý postoj.

Přejít do ofenzívy. Tato strategie znamená využít příležitost k vytvoření pozitivního veřejného mínění a připravit si vlastní ofenzívu. Jinými slovy - s krizí se zachází jen jako s částí mnohem širšího problému.

Nástup krize

Účinná reakce na krizi předpokládá dodržování obecných pravidel, která platí bez ohledu na konkrétní typ nebo zdroj krize. Úspěch při zdolávání krize závisí na schopnosti manažerského týmu získat fakta, zaujmout jednotné stanovisko a strategie, udržovat komunikační kanály vnitřní i vnější, komunikovat se zaměstnanci, veřejností, příp. se sdělovacími prostředky, řešit krizi a připravit se na další krizi.

Prvním krokem v krizovém řízení je získat pravdivou verzi událostí a seznámit se s jednotlivými prvky krize. Nesrovnalosti v podávání zpráv zaměstnancům, veřejnosti či médiím krizi jen prohlubují a vedou k negativním dojmům. Organizace, která se dopustí při prezentaci zkreslení, ztratí důvěryhodnost a krizi ještě vystupňuje. Jakmile jsou shromážděna fakta, připraví si manažerský tým stanovisko a dohodne strategii, jak vzniklou situaci řešit.

Příklad z praxe

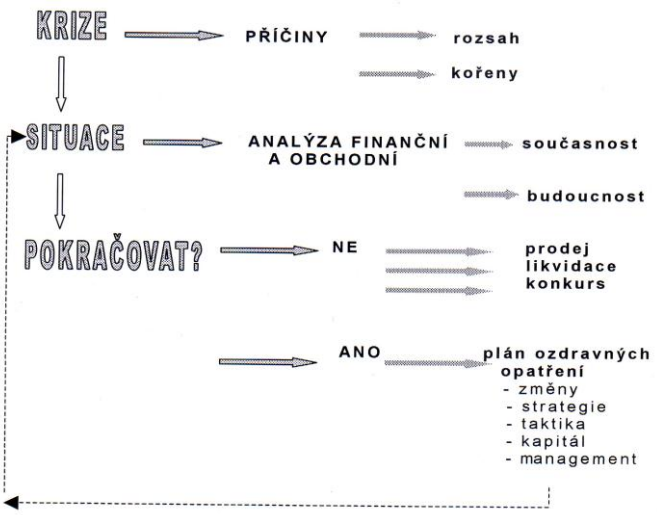
Svého image dovedl velmi dobře využít Lee Iacocca, šéf Chrysler Corporation. Koncem osmdesátých let propukl kolem Chrysler Corp. veřejností sledovaný skandál. Tovární jezdec byl při testovací jízdě zastaven policistou. Na otázku, zda-li ví, o kolik překročil povolenou rychlost, odpověděl, že neví, neboť má odpojený tachometr. Vyšlo tak najevo, že Chrysler systematicky odpojuje tachometr pro několikatýdenní testování. Auta byla poté prodávána jako zcela nová, i když nejméně 40% z nich mělo drobnou nehodu. Po bouřlivé reakci veřejnosti i tisku vystoupil Iacocca s emocionálním prohlášením: „Ameriko, omlouváme se....Testování aut je dobrá myšlenka. Odpojování tachometrů je špatná myšlenka. Je to chyba, které se již nedopustíme...“ (Barton, 2001).

Zavedení krizového režimu, jehož důležitým znakem je dočasná centralizace pravomocí, je nástrojem bezprostředního oživení chodu organizace. Nástroje krizového řízení taktického charakteru jsou zaměřené na hospodaření uvnitř organizace (vyjednávání s obchodními partnery, marketingový přístup k řízení, personální řízení…). Nástroje strategického charakteru mění postavení organizace směrem k jejímu okolí (fúze, diverzifikace, hledání strategického partnera…).

Řízení krize

Při hodnocení krizové situace by mělo být dosaženo pěti základních cílů (obrázek 23.4):

- stanovit příčinu potíží,
- zjistit finanční a obchodní situaci organizace,
- posoudit schopnost a vhodnost pokračování v činnosti,
- určit změny, jež musí být provedeny ve vlastnictví, vedení, cílech, organizaci a kontrole pro dosažení nově stanovených uskutečnitelných cílů,
- vykalkulovat dodatečné finanční prostředky potřebné pro zajištění dalšího fungování, související rizika a výslednou návratnost nebo přínos.



Obr. 23.4 Diagnóza: krize

Úpadek organizace je často důsledkem její finanční neúspěšnosti. Ta není sice prvotní příčinou, proč se organizace dostane do potíží, ale je konečným důsledkem špatného řízení. Je důležité zjistit kořeny příčin vzniklých potíží a rozsah problému. Bez dostatečně jasné představy o příčině nebo příčinách potíží nemůže být provedena žádná kalkulace uskutečnitelnosti nápravy a nákladů na ni. Bez znalosti přibližných nákladů na nápravu nelze zajistit potřebné prostředky nebo vypočítat jejich konečnou návratnost. Po konstatování, že organizace může pokračovat v činnosti, stojí její management před rozhodnutím, zda pokračovat má či nikoli.

Jestliže ztráta likvidity a s ní související vznik krize plyne ze smlouvy týkající se velkého projektu, je možno učinit pokus o nové projednání podmínek. U velkých projektů může bankrot organizace způsobit smluvnímu partnerovi velké ztráty a za určitých okolností je možno dosáhnout změnu podmínek spolupráce. Jestliže je organizace strategicky důležitá, mohla ještě donedávna očekávat pomoc od vlády. Tato pomoc byla poskytnuta z

ekonomických důvodů nebo za účelem zajistit nepřerušení důležitých dodávek nebo služeb. Nelze vyloučit ani čistě politický zásah v sociálně citlivé oblasti.

Program konsolidace, případně sanace představuje další možnosti zachování organizace. Toto řešení má několik výhod. Pověst organizace není veřejně zpochybněna, neboť vyhlášená konsolidace či sanace může zůstat ukryta před veřejností a její provádění je plně v rukou majitelů společnosti.

Po neúspěšném hledání zájemce či investora může dojít k dobrovolné likvidaci organizace. Ta však již znamená téměř nevratnou cestu k ukončení činnosti. Proto by se mělo k tomuto kroku přistupovat až po vyčerpání a prověření všech ostatních možností. Nevratným řešením je vyhlášení insolvenčního řízení.

Změny a reorganizace nezbytné k zotavení, potřeba kapitálu

Předtím, než bude možno vypočítat objem potřebných finančních prostředků a vyhodnotit rizika, je nutno se dohodnout na opatřeních nezbytných k zotavení organizace. To bude nutně vyžadovat komplexní analýzu všech prvků uvnitř i vně organizace.

Volné finanční prostředky budou potřebné ke kompenzaci ztrát, doplnění provozního kapitálu, realizaci plánu na zotavení, získání a splacení případného dodatečného kapitálu. Tyto prostředky mohou být zajištěny např. snížením počtu pracovních sil, odprodejem majetku, např. budov a pozemků, přidružených společností, opatřeními v oblasti zásob, vztahů s věřiteli a dlužníky, úvěry, novým kapitálem, např. vstupem rizikového kapitálu, tichého společníka, strategického partnera apod. Na základě vyhodnocení aktuální i budoucí situace jsou připraveny alternativy dalšího postupu revitalizace. Z jednotlivých variant musí být zřejmé:

- plán a popis všech opatření, která by měla být přijata,
- indikátory vývoje zlepšující se situace v oblasti zisku a zvolených oblastí (např. rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti, podílu na trhu apod.),
- stav provozního kapitálu a volných finančních prostředků,
- rozsah a doba trvání externí pomoci, je-li potřebná…

V této etapě může management rozhodnout, jaké údaje a poměrové ukazatele budou tvořit nový kontrolní systém, s jehož pomocí bude sledovat vývoj. V té nejelementárnější formě to může být denní účetní závěrka. Ať je kontrolní systém jakýkoli, měl by managementu umožňovat odhalit hned první znak stagnace ve vývoji nebo opětovného

návratu do špatné situace. Organizace nejspíše jen s největším úsilím získala nutné dodatečné finanční prostředky na záchranu a s největší pravděpodobností to již nepůjde zopakovat.

Příprava na další krizi

Po skončení krize není žádoucí, aby manažerský tým nečinně čekal na krizi další. Rovněž vyhledávání obětních beránků není vhodným zakončením celého krizového procesu. Organizace by se měla aktivně připravit na potenciální krize v budoucnu. Tj. provést důkladnou analýzu problémů a jejich příčin (zdrojů krize), vyhodnotit způsob, jakým byla krize zvládána (strategie, taktika) a prodiskutovat, zdali se krizi dalo vyhnout (strategie prevence potenciální krize). Přehodnotit krizová místa, sestavené scénáře vývoje, proces shromažďování informací a průchodnost komunikačních kanálů pomůže posoudit míru úspěchu při zvládání krizí minulých a stav připravenosti na krizi příští, což se promítne do strategického plánování a řízení.

Dobře sestavený plán postihující několik stěžejních oblastí potenciální krizové situace je jedním z nejlepších nástrojů. Ovšem formální příručka neznamená účinnou pomoc při vzniku krizové situace. Plány se musí neustále doplňovat současně s aktualizovanými informacemi.

Co se stane, když… je velmi významná otázka v krizovém řízení. Brainstorming pomůže vytvořit scénáře budoucího vývoje a modelová řešení vycházející z citlivých míst organizace.

Krizová místa (ohniska potenciální krize) má každá organizace. Diskutabilní výrobky nebo služby, nevhodná zaměstnanecká struktura, finanční nestabilita, sílící konkurenční tlak, vnitřní organizační nebo metodické konflikty, nedostatečné cash flow - to vše jsou oblasti, které je třeba analyzovat.

Členové krizového manažerského týmu musí být ochotni v zájmu úspěchu krizového řízení pracovat v případě potřeby celých 24 hodin denně. Každý člen se musí podrobovat pravidelnému tréninku v oblasti řešení krizových situací v rámci své odborné specializace, schopnosti týmové práce a psychické odolnosti.

Při zjišťování krizových míst a tvorbě scénářů musí být nepřetržitě shromažďovány, analyzovány a klasifikovány všechny informace týkající se organizace i nepřímo. Existují případy organizací postižených krizemi, které nevyužily informací umožňujících krizím zabránit. Je alarmující, že informace, na jejichž základě bylo možno krizím zabránit, byly posouzeny a zavrženy kvůli zdroji, ze kterého pocházely. Varovné hlasy byly ignorovány, protože přišly od „nezasvěcených“ skupin - dělníků, novinářů, ochránců životního prostředí

apod. Některé organizace projednávají plány řešení nouzových situací s místní veřejností. Jiné vytvořily ze svých zaměstnanců a místních obyvatel poradní týmy, které se zabývají dohledem nad bezpečností provozních postupů (Mikušová, 2012).

Pravidelné prověřování komunikační sítě, posuzování nástrojů a optimalizace vztahů, aby byl zabezpečen pro krizová období normálně fungující dialog, je další součást přípravy na krizi.

ZÁVĚR

Riziko je nedílnou součástí strategického plánování a řízení organizace. Je spojeno na jedné straně s dosažením zvláště dobrých výsledků hospodaření, na druhé straně je doprovází možnost neúspěchu. Faktory, které vystupují jako příčiny či zdroje rizika, se označují jako faktory rizika nebo rizikové faktory.

Riziko je klasifikováno z různých hledisek. A to riziko podnikatelské a čisté, systematické (tržní) a nesystematické (jedinečné), ovlivnitelné a neovlivnitelné, vnitřní a vnější, technické, výrobní, ekonomické, tržní, finanční, sociálně politické. Číselnými charakteristikami rizika jsou pravděpodobnost nedosažení hodnoty kritéria, hodnoty kritéria, které budou překročeny se zvolenou pravděpodobností a statistické charakteristiky variability kritéria jako rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient.

Základní fáze managementu rizika tvoří: identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti, stanovení rizika podnikových aktivit, příprava a realizace opatření ke snížení rizika, operativní řízení rizika.

Identifikaci rizikových faktorů usnadní rozčlenění činnosti do procesů, stanovení oblastí jejich zranitelnosti, zpochybňování významných faktorů považovaných v minulosti za jisté. Nástroje: skupinová diskuse, strukturované pohovory, kontrolní seznamy, kauzální analýza. Významnost rizikových faktorů je stanovena expertním hodnocením nebo analýzou citlivosti.

Velikost rizika aktivit organizace lze vyjádřit dvěma způsoby. První je založen na stanovení odolnosti (robustnosti) organizace vůči nepříznivým změnám okolí a její pružnosti (flexibility) vůči těmto změnám.

Druhý způsob vychází z posouzení finanční stability organizace pomocí peněžních toků při sestavení varovných scénářů kvalitativních nebo kvantitativních.

Opatření ke snížení rizika se orientují na prevenci rizika, tj. eliminace nebo snížení pravděpodobnosti výskytu (preventivní, ofenzivní opatření) nebo na zmírnění nepříznivých vlivů (nápravná, defenzivní opatření). Nápravná opatření se realizují v předstihu nebo mají charakter plánů korekčních (kontingenčních, krizových) opatření, tj. postupy v okamžiku výskytu rizika, krize.

Základní opatření ke snížení rizika: diverzifikace, zvyšování flexibility, dělení rizika, transfer rizika, pojištění, termínové zajišťování, etapová příprava a realizace projektů, specifické přístupy snižování tržních a exportních rizik. Soubor opatření ke snížení rizika představuje rizikovou politiku organizace *(risk policy).* Je třeba respektovat náklady spojené s přípravou opatření ke snížení rizika.

Náplní operativního řízení rizika je systematické sledování externích i interních faktorů, jejichž vývoj by mohl ohrozit činnost organizace a realizaci připravených plánů při výskytu rizikových (krizových) situací.

Krize mají společné charakteristiky. Jsou rozkladné, negativní, rozdělují, vyvolávají zkreslené dojmy. Každá organizace by měla znát své slabiny (mít zmapováno „minové pole“), neboť tyto mohou být zdrojem potenciální krize. Jsou čtyři obecné základní strategie reakce na krizi: být pasívní, zaujmout odmítavý postoj, odpovědět a bránit se, přejít do ofenzívy. Když krize skutečně nastane, je velmi důležitá komunikace vnitřní i vnější. Podmínkou úspěšného řízení krize je identifikace jejích zdrojů. Typickým znakem krizového managementu je centralizace řízení. Jsou používány nástroje taktického a strategického charakteru. Postup revitalizace je zpracováván ve variantách. Příprava na krizi zahrnuje mimo jiné analýzu současného stavu, vypracování plánu, scénářů, ohodnocení krizových míst, stanovení a přípravu krizových týmů.

OTÁZKY A ÚKOLY

1. Lze diverzifikovat každé riziko?
2. Souvisí délka období s pravděpodobností výskytu rizika?
3. Je možné, aby se nefinanční dopad výskytu rizika objevil ve finančních výkazech organizace?

4. Implementovat opatření ke snížení podnikatelského rizika je určitě důležité pro každou organizaci. Zamyslete se nad tím, co je zásadní při formulaci a zavádění těchto opatření.
5. Jaké jsou parametry rizika?
6. K čemu slouží analýza citlivosti?
7. Jaké jsou obecné strategie překonávání krize?

LITERATURA

BARTON, L. (2001): *Crisis in Organizations II*. Místo neuvedeno: Thomson Learning.

HILLSON, D. (2004): *Effective Opportunity Management for Projects: Exploiting Possitive Risk*. New York: Marcel Dekker.

HNILICA, J., FOTR, J. (2009): *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.* Praha: Grada,

CHAPMAN, C., WARD, S. (2011): *How to manage project opportunity and risk*. Místo neuvedeno: Wiley.

KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. (2011): *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích.* Praha: Grada.

KRULIŠ, J. (2011): *Jak vítězit nad riziky. Aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde.

MIKUŠOVÁ, M. (2012): *Crisis management. Review of interdisciplinary approaches to crisis and crisis management.* Saarbrucken: LAP Lambert.

MIKUŠOVÁ, M. (2012): Kde začíná boj o přežití? *Finanční řízení@controlling v praxi* 3 (1), 30-35.

MIKUŠOVÁ, M. (2011): Krizové řízení není sen. *Finanční řízení@controlling v praxi* 2 (6), 40-45.

SMEJKAL, V., RAIS, K. (2006): *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada.

TURNER, K., KEETELAAR, D. (2005): *Risk management guide for small business.* Sydney: Global Risk Alliance and the NSW Dept. of State and Regional Development.

24 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ

Edukační cíle

Student bude schopen definovat společenskou odpovědnost organizací, její základní členění a vývoj. Získané poznatky bude schopen aplikovat na současnou podnikatelskou a ekonomickou situaci a bude schopen definovat přínosy společenské odpovědnosti nejen pro společnost ale také pro organizace, které uvedený koncept preferují.

24.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

Společenská odpovědnost firem (organizací) neboli Corporate Social Responsibility (CSR) spadá pod management vztahů s veřejností. Firma nebo organizace jí dává najevo, že je součástí společnosti, a že jí nezáleží pouze na dosažení zisku, ale i na dlouhodobě udržitelné koexistenci se svým sociálním okolím. Jedna ze zvláštností, s níž se můžeme setkat v českém prostředí, je překlad tohoto konceptu. Na rozdíl od zahraničí je pojem „social responsibility“ chápán jako společenská nikoliv sociální odpovědnost firem. Důvodem je, že termín společenské odpovědnosti firem představuje především výraz odpovědnosti vlastníků a manažerů organizací vůči komunitě, v níž působí. V tomto případě se nejedná o systém, který by nahrazoval právní podmínky dané státem v oblasti podnikání. Stále se tady objevuje princip dobrovolnosti a jakýsi dobrovolný doplněk hlavní podnikatelské činnosti (Kunz 2012, s. 11). Jedná-li se o problematiku společenské odpovědnosti, je zřejmé, že za touto aktivitou či spíše iniciativou stojí vlastníci a majitelé daných podniků, popřípadě jejich vrcholový management. Zaměstnanci podniků se pak mohou na základě popudu nadřízených těchto aktivit účastnit. Vlastní podnět k aktivitě tvoří tedy podniková kultura společnosti nebo konkrétně podnikatelská etika vlastníků. Zde se projevuje bezprostřední blízkost mezi podnikovou kulturou, jejím managementem a celkovou podnikovou strategií, která vede ke stanovenému cíli podniku.

Být společensky odpovědný v současné době není ani tak otázkou volby, jako nutností. Tento koncept se vyvíjí dynamicky již několik desetiletí. Za prvního z významných teoretiků této oblasti je považován Howard R. Bowen, který ve své knize Social Responsibilities of the Businessman, interpretoval CSR jako závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takové směry

jednání, které jsou z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí. Existuje mnoho definic společenské odpovědnosti firem, žádnou z nich však nelze považovat za univerzální. Jedním z důvodů může být skutečnost, že není jednotně definována zákonem ani normami, proto si jednotliví autoři a odborníci tuto problematiku definují rozdílně, přesto však ve své podstatě všichni vystihují totéž. (Petříková, 2008) Pomineme-li definice vytvořené Evropskou unií a mezinárodní organizací Business for Social Responsibility, můžeme za stěžejní pro tento text považovat definování společenské odpovědnosti jako **kontinuálního závazku podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců, jejich rodin a stejně tak lokální komunity a společnosti jako celku** (Kunz, 2012).

24.2 VÝVOJ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

CSR nalézá své kořeny již v 19. století, kdy Andrew Carnige zveřejnil svůj názor na podnikání prohlášením, že bohatí lidé mají morální povinnost dělit se s ostatními o svůj majetek. V posledních letech se můžeme setkat s názorem, že se tento koncept vyvíjí dynamicky již několik desetiletí. Samozřejmě v tomto případě musíme brát ohled na vývoj v jednotlivých zemích. V České republice se definice a první zmínky objevují kolem 90. let minulého století, přestože přístupy společenské odpovědnosti firem praktikoval již dávno před ustálením teoretické koncepce například Tomáš Baťa. Největší rozkvět zaznamenal tento princip v poválečném období (60. léta, USA), kdy začalo být pro zákaznický segment důležité, jaké hodnoty firma uznává a jak se prezentuje. Tuto dobu považují odborníci za vznik moderního konceptu společenské odpovědnosti firem. Spojení CSR se pak ustálilo v devadesátých letech. Základním krokem pro usazování tohoto konceptu v zemích Evropské unie se pak stala Lisabonská konference (2000) z níž vzešel závazek unie k tomuto konceptu.
Přesto že principy společensky odpovědného chování ve firemní praxi se v České republice i na Slovensku objevují v posledních letech a problematice CSR se věnuje stále větší pozornost, neměli bychom zapomínat na to, že historie podnikání nabízí mnoho příkladů dobré praxe i přesto, že koncept CSR nebyl ještě definován. Kořeny CSR nejen v České republice nacházíme již počátkem 19. století. Za průkopníky tohoto konceptu na území České i Slovenské republiky se považují Hugo František Salm, Josef Hlávka a Tomáš Baťa (Kunz, 2012). Hugo František Salm byl velmi významným mecenášem vědy a umění. Zabýval se vědeckými výzkumy a výborně ovládal několik cizích jazyků. Tato přednost mu umožnila

cestovat po celém světě a získávat znalosti z různých oborů a poznávat nové moderní technologie. Nabyté znalosti pak Salm využil ve vlastním podnikání a stal se významným průkopníkem moderního průmyslu. Nejen že v Rájci postavil cukrovar, ale založil také několik strojírenských továren (Brno, Blansko). Podílel se na založení Moravsko-slezského Františkova muzea v Brně a podporoval řadu obrozeneckých myslitelů. Josef Hlávka byl oproti Hugovi Františkovi Salmovi povoláním architekt, přesto je spojovala vášeň pro podporu umění. Hlávka se plně věnoval stavitelství a jeho architektonická firma měla v době své největší slávy rozpracováno až 50 staveb najednou. Tento podnikatel se však nevěnoval jen soukromé výstavbě (činžovní domy), zasloužil se také o výstavbu kulturních zařízení (Dvorní opera ve Vídni), obchodů, domů, zdravotnických zařízení (pražská Zemská porodnice) a kostelů. Během jeho života ho však postihla nejedna tragédie a v důsledku jedné z nich ochrnul a skončil na invalidním vozíku. Tato skutečnost však ještě více posílila jeho přesvědčení o filantropickém působení. Během svého života tak věnoval přibližně jeden a půl milionu tehdejších českých korun na podporu vědy, vzdělanosti a kultury. Mnoho odborníků však za největší přínos považuje založení nadace Nadání (Josefa, Marie a Zdenky Hlávkových). Ovšem podnikatelem, kterého historie českého podnikání v pravém slova smyslu považuje za společensky odpovědného, je Tomáš Baťa. Svými aktivitami přispěl samozřejmě k rozvoji obuvnického průmyslu ve Zlíně, ale hlavně k rozvoji celého regionu, což je jedna z hlavních myšlenek společenské odpovědnosti. Mezi hlavní firemní hodnoty tohoto podnikatele patřily například úcta k zaměstnancům, respektování obchodního partnera, dodržování právních a etických norem, ochrana životního prostředí, vážnost k úřadům atd. Podnikatelská koncepce podniku byla postavena na třech oblastech podnikání - ekonomické, sociální a environmentální. Z toho můžeme usuzovat, jak byl tento podnikatel nadčasový v přístupu ke svým zaměstnancům a okolí podniku. V ekonomické oblasti Baťa například uplatňoval přístup „Náš zákazník, náš pán“, vytvoření vlastního bankovního systému a boj proti korupci, který byl v jeho firmě tvrdě odsuzován. Sociální oblast se týkala převážně zaměstnanců této firmy, Baťa je považoval spíše za své spolupracovníky než podřízené. Snažil se proto o co nejlepší pracovní a životní podmínky. Vytvořil kvalitní systém výchovy a vzdělávání „spolupracovníků“ a v této oblasti razil heslo „Strojům práci – lidem myšlení“. V oblasti environmentálního působení firmy byl Baťa také velmi aktivní. Například všechny jeho továrny byly postaveny tak, aby byli zaměstnanci co nejméně vystaveni škodlivinám, vznikajícím během výrobního procesu. (Kunz, 2012)

24.3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Společenská odpovědnost firem se obecně dělí do tří základních oblastí působení. Sféra **ekonomická, environmentální** a **sociální**. Někteří autoři doplňují tyto tři základní sféry působení ještě oblastí čtvrtou, což je oblast odpovědnosti vůči místní komunitě (Mikavcová, Kulhanová, 2005). Každá z těchto sfér má svá specifika, charakteristické rysy a oblasti působení. **Ekonomická sféra** (Profit) například zahrnuje aktivity v oblastech boje proti zneužívání důvěrných informací, akce proti úplatkářství a chudobě, potírání kartelových dohod, ochraně spotřebitele či dodržování etických kodexů. **Sociální sféra** (People) obsahuje aktivity související s oblastí firemní filantropie, firemního dobrovolnictví, zaměstnanecké politiky, rovnoprávnosti žen a mužů, v neposlední řadě také v oblasti angažovanosti ve prospěch místní komunity. Poslední **environmentální oblast** (Planet) působení CSR zahrnuje ochranu přírodních zdrojů, investice do ekologických technologií, úspory energie či ekologickou firemní kulturu a politiku podniku (Kuldová, 2010).

Obr. 24.1 Tři pilíře CSR

Filantropie a dobrovolnictví: V současné době jsou firmy neustále vyzývány k angažovanosti v oblasti firemní filantropie a společenské odpovědnosti. Mají zlepšit své okolí na lokální úrovni či se podílet na řešení globálních společenských problémů. Dle fóra dárců se tak stávají součástí celosvětového hnutí zaměřeného na rozšíření role z „tvůrců zisků“ na „spolutvůrce hodnot“. Hlavním motem této kampaně se pak stává heslo, že „firma, která nedělá nic jiného, než vydělává peníze, je špatná firma“. (Fórum dárců 2008) V České

republice sice zatím neexistuje přesný registr, kolik peněz vynaložily české firmy na veřejně prospěšné projekty a organizace, nicméně tato částka by se dala zjistit z údajů ministerstva financí, a to ukazatelem peněz, které si firmy odepsaly od základu daně z příjmů. Jaké jsou však nejběžnější způsoby podpory v České republice a zahraničí? Mezi nejběžnější patří dle fóra dárců vytvoření firemních nadací, firemních nadačních fondů, matchingových fondů, nepeněžní dárcovství, školení, vzdělávání, odborná pomoc, účast v grantových komisích neziskových organizací a v posledních letech stále častěji uplatňovaný Couse Related Marketing. Pozitiva, která tyto aktivity přinášejí, jsou pro firmu dobrou reklamou nejen v oblasti jejího podnikání. Mezi tyto „společenské benefity“ patří zlepšení loajality zákazníků, posílení značky firmy a zvýšení povědomí o společnosti, zvýšení reputace v komunitě, konkurenční výhoda a mnoho dalších. Za zmínku samozřejmě stojí firemní dobrovolnictví. Jde o tzv. „VIP dobrovolníky“, což jsou zaměstnanci těchto angažovaných firem, kteří se ještě sami rozhodli podílet se na vytváření dobrého jména firmy a uspokojovat své vnitřní pocity v této oblasti.

Zaměstnanci a lidská práva: Koncept společensky odpovědné firmy v oblasti zaměstnavatelů a zaměstnanců se v České republice poměrně rychle rozvíjí. Nejčastěji se tato oblast týká podmínek práce na pracovišti, podmínek hodnocení práce zaměstnanců, ochrany zaměstnanců a jejich zdraví v rámci bezpečnosti práce, školení a odborný rozvoj zaměstnanců. Tyto výhody však plynou z povahy podnikání odpovědné firmy. V případě, že je společnost ve vztahu k zaměstnancům a zaměstnávání v tzv. „nadstandartním“ vztahu, nelze opomenout například ani pozitivní roli kolektivních smluv (Ladmanová, 2005). Obsahem těchto smluv mohou být výhody týkající se zásad poskytování příspěvku zaměstnancům na penzijní připojištění, životní výročí, odchod do důchodu apod. S touto oblastí také bezprostředně souvisí oblast odpovědnosti za lidská práva. Jde o vícerozměrný vztah, vycházející z podstaty lidských práv, do kterých můžeme zařadit také princip rovnosti žen a mužů na pracovišti. Oblast přístupu organizace k zaměstnancům upravují v první řadě zákony a platné normy, jako interní závazné dokumenty platí vnitřní normy, kodexy a nařízení firmy.

Životní prostředí: S nárůstem problémů v oblasti životního prostředí byla v mezinárodním měřítku postupně vytvořena celá škála definic, které se v různém rozsahu a podrobnosti snažily o vymezení pojmu „životní prostředí“. V rámci mezinárodních institucí (OSN, EHK apod.) byla zpravidla používána definice norského prof. Wika. Podle něj je životní prostředí ta část objektivní reality, se kterou je člověk ve vzájemné interakci, která ho ovlivňuje a jíž se přizpůsobuje. (Šimíčková, 2004) Pojem životní prostředí se však

bezprostředně váže k dalším navazujícím konceptům, jako je trvale udržitelný rozvoj[3], přírodní zdroje[4], ekosystém. Koncepce společenské odpovědnosti reflektuje především definici udržitelného rozvoje, která ve své podstatě zahrnuje cíle v oblasti sociálního rozvoje, ekonomického rozvoje a rozvoje v oblasti životního prostředí. Tyto tři sféry modifikovaně zasahují do klíčových momentů společenské odpovědnosti firem. V oblasti sociálního rozvoje se projevují ve formě požadavků intra i inter-generační spravedlnosti, tj. odstranění hlubokých disproporcí v uspokojování potřeb současné generace a zachování podmínek pro zajištění potřeb generací budoucích. Ekonomický rozvoj zahrnuje předpoklad růstu míry uspokojování reálných potřeb podstatné části světové populace, růstu poptávky po kvalitě prostředí, jehož podmínkou je ekonomický rozvoj zejména v málo rozvinutých zemích. Poslední oblastí je životní prostředí, které je v tomto konceptu charakterizováno především zachováním základních funkcí životního prostředí (zdrojové základny, kvality prostředí, stability ekosystému). Předpokladem pro dosažení tohoto cíle je nutná postupná změna způsobu rozvoje jednotlivých systémů (subsystémů), především environmentální náročnosti ekonomického rozvoje a možností i rozsahu uspokojování potřeb obyvatel. Tyto oblasti bývají často také charakterizovány jako tzv. tři pilíře udržitelnosti. Ekologické sféra společenské odpovědnosti má velký význam zejména u výrobních či stavebních podniků, nicméně to není pravidlem. Nejen firmy ovlivňující životní prostředí přímými emisemi, prašností, toxickými látkami, odpadními vodami, hlukem, pachem a dalšími vlivy mají starost o své okolí a přírodu. Mezi tyto firmy patří například bankovní sektor, nepřímo se angažující například formou poskytování úvěrů na rozvoj projektů, které přináší významné pozitivní ekologické dopady. Přesto odpovědné chování k životnímu prostředí je nutné podporovat jak uvnitř firmy, tak vně. Uvnitř firmy se jedná převážně o opatření, která by mohla zamezit ekologickým katastrofám, zavedení různých norem, ale také všeobecná osvěta zaměstnanců a odpadové hospodářství. Ekologická odpovědnost směrem k okolní společnosti je založena hlavně na vzájemné chuti spolupracovat s místní komunitou a snažit se nalézt společnou cestu k naplnění ekologických závazků firmy vedoucím ke zlepšení kvality života. Také Česká republika přistoupila v roce 2004 k jednomu z prvních kroků směrem ke zlepšení životního prostředí a to schválením Strategie udržitelného rozvoje. V mezinárodním měřítku pak

[3] Trvale udržitelný rozvoj je takový způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby.

[4] Přírodní zdroje jsou ty části živé nebo neživé přírody, které člověk využívá nebo může využívat k uspokojování svých potřeb.

existuje nespočet iniciativ a standardů v této oblasti, mezi nejznámější patří EMAS, principy CERES, Responsible Care, ISO 14000 a také certifikační systém FSC.

Kromě těchto oblastí působení je společenská odpovědnost firem také často charakterizována principy působnosti jednotlivých firem a společností v rámci angažovanosti v místní komunitě. Mezi tyto základní principy patří princip *dobrovolnosti*. Na jeho základě společensky odpovědné firmy vyvíjejí aktivity a přijímají závazky nad rámec svých legislativních povinností. *Aktivní spolupráce a otevřený dialog* se všemi zainteresovanými skupinami se charakterizují jako závazek překračující tradiční povinnost firem chovat se odpovědně vůči svým akcionářům. Rovněž se ale vztahuje na ostatní stakeholdery[5], ať se již jedná o zaměstnance, zákazníky, dodavatele či místní komunity. Dalším platným principem je *angažovanost firmy*. Firma působící na komerční bázi je angažovaná tehdy, pokud uplatňuje v této oblasti proaktivní politiku a nečeká až na okamžik, kdy bude ke svému chování nějakým způsobem vyzvána. *Systematičnost a dlouhodobý časový horizont* společensky odpovědná firma bere jako dlouhodobou záležitost. CSR je v tomto případě bráno jako součást strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení firem. Firmy se v tomto případě nesoustředí pouze na krátkodobé ekonomické cíle a zisky, ale pozornost věnují i budování aktivního přístupu k CSR. *Důvěryhodnost* v tomto ohledu je dle odborníků CSR často špatně chápána. Nejde zde o snahu zviditelnit se mediálními projekty, ale o dlouhodobou činnost, která by měla být součástí podnikové kultury. Fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business“ je tedy moderním konceptem podnikání, stojícím na třech základních pilířích (ekonomickém, sociálním, environmentálním). *Odpovědnost* vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života je v tomto případě myšleno jako trvalý zájem a snažení firem o minimalizaci sociálních, etických i environmentálních rizik či hledání trvale udržitelných řešení. Do tohoto širokého konceptu spadá například boj proti korupci, ochrana životního prostředí, aktivity proti diskriminaci v zaměstnání či péče o zdraví zaměstnanců (Kunz 2012, s. 21).

[5] Pojem stakeholder se v managementu poprvé objevil v roce 1963 na Stanford Research Institute a definoval stakeholders jako *„skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat.“* (http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat)

24.4 METODY HODNOCENÍ CSR

Pro jakoukoliv společnost, která uplatňuje přístup CSR je důležité, aby měla přehled o tom, jak jednotlivé oblasti zastává a jakou mírou se v nich angažuje. První počátky o vymezení měření CSR souvisí se vznikem tzv. SEE[6] fondů. Ty se postupně vyvíjely v 70. letech minulého století se snahou podporovat pouze společnosti, které se chovaly na základě vymezených standardů CSR. Z této podpory byly automaticky vyloučeny společnosti, které vyráběly tabákové výrobky, alkohol apod. V současné době se SEE fondy rozšířily o mnoho používaných metodik a standardů pro hodnocení výkonnosti podniků v oblasti společenské odpovědnosti. (Zadražilová, 2010) Metod hodnocení a měření ukazatelů v rámci společenské odpovědnosti firem a organizací již dnes existuje nespočet. Všeobecně se měří například na základě výročních zpráv, indexů znečištění, z dotazníkových šetření či indexů hodnotících pověst firmy. Ať již si tedy firma vybere jakýkoliv způsob, znamená to, že se ve své činnosti a za svou činnost snaží být odpovědná vůči svému okolí respektive komunitě, ve které působí. Pro potřeby této podkapitoly uvádím několik nejznámějších metodik a indexů.

Dow Jones Sustainability Indexes: Dle Zadražilové je jeden z nejvýznamnějších indexů, jež měří výkonnost společensky odpovědného chování je Dow Jones Sustainability Index (DJSI), vyvinutý společností Dow Jones ze Švýcarska. Index obsahuje řadu dalších dílčích indexů, jež vylučují společnosti, které získávají své příjmy z prodeje alkoholických výrobků, tabáku, hazardních her a zbraní. Tato sada indexů byla poprvé zveřejněna v roce 1999. DJSI používá dva druhy kritérií pro hodnocení, obecná a odvětvově specifická kritéria.

Tabulka 24.1 Kritéria DJSI

Oblast	Kritérium	Váhy (%)
Ekonomická (17,5 %)	Správa a řízení společností	6,0
	Rizikový a krizový management	6,0
	Korupce a podplácení	5,5
Životní prostředí (10 %)	Ekologická výkonnost	7,0
	Ekologické reportování	3,0
Sociální (22,5 %)	Rozvoj lidského kapitálu	5,5
	Přitažlivost pro talenty a jejich udržení	5,5
	Indikátory pracovních postupů	5,0
	Corporate Citizenship/Filantropie	3,5
	Sociální reportování	3,0

[6] Social, Ethical and Environmental Investment Funds.

FTSE4Good: Tyto indexy se používají od roku 2001, vyvinula je nezávislá společnost FTSE ve Velké Británii, která je vlastněna například Londýnskou burzou. Tento index měří vždy 100 nejlepších organizací z hlediska jejich společenské odpovědnosti v rámci Velké Británie, Evropy i celého světa. Jako zdroje informací se pro tyto indexy používají dotazníky, osobní rozhovory, analýzy webových stránek, výročních a jiných publikovaných zpráv podniků. FTSE spolupracuje s nezávislou výzkumnou agenturou EIRIS[7], která se zabývá sociálním, etickým a environmentálním výzkumem výkonnosti firem. (Zadražilová, 2010)

SAI a mezinárodní právní norma SA 8000: SAI (Social Accountability International) je jedna z nejznámějších organizací pro lidská práva, zabývající se rozvojem a zaváděním norem společenské odpovědnosti. Tato organizace usiluje o zlepšení pracovních podmínek a vztahů po celém světě. Organizace byla založena v roce 1996 a spolupracuje se všemi klíčovými obory činností, včetně individuálních pracovníků, oborů, podniků, státní správy ve shodě se základními standardy. Tato norma je v souladu s Mezinárodní organizací práce, Mezinárodní deklarací o lidských právech a s Deklarací o právech dítěte. Považuji za nutné poznamenat, že s touto normou mají zkušenosti také naše organizace. Norma je založena a charakterizována mnoha kritérii, mezi něž patří ukazatele jako je nucená práce, svoboda slova, zdraví a bezpečnost, ale také odměňování a manažerský systém. (Petříková a kol., 2008)

London Benchmarking Group (LBG): Tato metodika byla vytvořena v 90. letech ve Velké Británii. Dnes je využívána po celém světě, stejně tak jako například v České republice, kde v roce 2005 Fórum dárců tuto metodiku zavedlo pod označením *Standard odpovědná firma*. LBG se snaží nalézt způsob, jak měřit a porovnávat vztahy firem s komunitou a její užívání přináší organizacím benefity ve čtyřech stěžejních oblastech: *Kvalifikované změření firemních příspěvků, rozšíření metod komunikace a reportování zapojení do komunity, zlepšení vnitřního managementu, zavedení efektivnějších srovnávacích kritérií*. Tento model dále rozlišuje různé formy angažovanosti a to s různou mírou zapojení do komunity. Mezi tyto formy angažovanosti například řadíme *dobrovolní příspěvky komunitě, sociální nebo komunitní investice, komerční iniciativy*. (Kunz, 2012)

Global Reporting Initiative (GRI): Metodika byla vytvořena v roce 1997 jako jedna z hlavních iniciativ americké nevládní organizace s názvem Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES). Metodika se postupně stala všeobecně uznávanou a stále se pracuje na jejím vylepšení tak, aby byla co nejšíře aplikovatelná na celosvětové úrovni.

[7] Ethical Investment Research Service

Hlavní myšlenkou GRI je spíše než měření výkonnostního standardu reportování. Poskytuje krom návodů, co by měl vlastní report obsahovat, i kvalitní a standardizovatelné mechanismy hodnocení aktivit podniků. Metodika přináší seznam tzv. základních indikátorů (sociálních, ekonomických a environmentálních), kterých by se měly firmy, které vydávají zprávy v souladu s GRI držet, případně vysvětlit, proč je opomenuly. (Kunz, 2012) Indikátory mohou mít jak kvalitativní tak kvantitativní charakter a to dle povahy organizace a účelu jejího podnikání. U kvalitativních indikátorů je však nezbytné neopomenout správně nastavit měření a zpracovávání dat pro co nejkvalitnější zachycení výsledků, které samozřejmě musí splňovat podmínku validity.

ZÁVĚR

Jak již bylo zmíněno v textu, přestože koncept společenské odpovědnosti se začíná ve světě formovat, až v posledních desetiletích příklady takzvaných dobrých praxí můžeme nalézt již daleko dříve, než byl koncept teoreticky definován. Tak jako byl na českém a slovenském území považován za průkopníka CSR Tomáš Baťa, ve Spojených státech amerických je za něho považován například Henri Ford. Koncept společenské odpovědnosti firem vybízí firmy k aktivitě, která preferuje propracovanou dárcovskou strategii orientovanou zpravidla na podporu celé konkrétní komunity spíše než jednorázovou (a chaotickou) podporu nesourodých sociálních projektů. Cílem je širší podpora komunity resp. občanů a pracovníků žijících v lokalitě, rozvoj zdravého životního stylu a prostředí, podpora aktivizačních činností, které pomáhají návratu k „normálnímu životu“ u různých znevýhodněných sociálních skupin jako jsou lidé zdravotně postižení či osoby se specifickými sociálními problémy. Aktivity CSR a problémy s nimi spojené v oblastech podnikání nejlépe vystihuje citát Ernesta Hemingwaye, který říká že „*Velké ideály nepotřebují jen křídla, ale též vhodný terén, z něhož by mohly vzlétnout*“.

OTÁZKY A ÚKOLY

1. Kdy nalézá společenská odpovědnost organizací (firem) své kořeny?
2. Jakými hlavními oblastmi se společenská odpovědnost organizací (firem) zabývá?
3. Vyjmenujte nejčastější formy firemní filantropie?

4. Jaké principy působnosti společenské odpovědnosti znáte? Zhodnoťte, který princip je dle vašeho názoru nejdůležitější a proč? (Téma pro diskuzi)
5. Pokuste se charakterizovat metody hodnocení CSR a zhodnoťte jejich přínos pro organizace i komunitu ve které organizace působí. (Téma pro diskuzi)

LITERATURA

Byznys pro společnost. Fórum odpovědných fire. (2010): Získané: 2011-10-15. Dostupné na: < http://www.byznysprospolecnost.cz/>.

Bussines Info Oficiální portál pro podnikání a export. (1997-2011): Získané: 2011-10-15. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelskeprostredi/spolecenska-odpovednost-firem pruvodce/1001234/47816/>.

JAHN, M. (2005): Společenská odpovědnost firmy a stát. In: Kolektiv autorů: *Napříč společenskou odpovědností firem*. AISIS, 2005, str. 10.

KULDOVÁ, L. (2010): *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi.* Plzeň: OPS.

KUNZ, V. (2012): *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada.

LANDMANOVÁ, M. (2005): SOF a lidská práva; aspekt rovnosti žen a mužů. In: Kolektiv autorů: *Napříč společenskou odpovědností firem*. AISIS, 2005, str. 68 - 71.

MÍKAVCOVÁ, L., KULHANOVÁ, L. (2005): SOF a vztahy se zaměstnanci. In: Kolektiv autorů: *Napříč společenskou odpovědností firem*. AISIS, 2005, str. 55 - 62.

PETŘÍKOVÁ, R., HOFBRUCKEROVÁ, Z., LEŠINGROVÁ, R., KLESALOVÁ, A., HERCÍK, P. (2008): *Společenská odpovědnost organizací.* Ostrava: DTO.

TRNKOVÁ, J. (2005): Měření a reportování společenské odpovědnosti firem. In: Kolektiv autorů: *Napříč společenskou odpovědností firem*. AISIS, 2005, str. 76 - 83.

ZADRAŽILOVÁ, D. (2010): *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnosti a etika podnikání.* Praha: C. H. Beck.

25 ĽUDIA V ORGANIZÁCII – PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE

... namiesto záveru

25.1 O NÁS, BEZ NÁS

Na pracovnej porade boli prítomní všetci zamestnanci pobočky firmy, okrem zamestnanca Adama, ktorý bol na školení v hlavnom meste. Keďže už bol termín porady raz presunutý, riaditeľ pobočky usúdil, že nie je potrebné, aby tam Adam bol. Ak by mal aj Adam po príchode nejaké otázky, preberie si to s ním osobne.

Poradu začal a viedol riaditeľ. Informoval o financiách, smerovaní firmy a o produktivite práce tak, ako za posledné obdobie na každej porade. Pri apelovaní, aby zamestnanci skrátili čas vybavovania objednávok a tým zvýšili počet vybavených objednávok v prospech odberateľov a obrat firme, prítomní ticho šomrali. Len Eva, ktorá pracuje vo firme 4 roky sa ohradila, že je toho už na nich veľa, že to nezvládajú a že by bolo dobré, aby prijali ďalšieho zamestnanca. Potom by prácu stíhali načas. Firma by bola spokojná s obratom a odberatelia s dodávkami. Peter, ktorý nastúpil iba nedávno, súhlasne prikyvoval. Ich ďalší kolega Matúš už nahnevane tiež namietal: „Pán riaditeľ, prácu nestíhame, pretože je nás tu málo a Vy na nás ešte tlačíte. Je to neúnosné. Potrebujeme, aby nám s prácou niekto pomohol.“ Riaditeľ však namietal: „Nie je možné, aby ste nestíhali. Firma nemá možnosť momentálne prijať ďalšieho zamestnanca, nie sú na to vyčlenené finančné prostriedky. Dokonca uvažujeme, že Adamovi upravíme pracovný pomer. Bolo by lepšie, ak by pracoval na kratší úväzok. Veď je mladý a popri práci si môže nájsť aj druhé zamestnanie. Alebo – ak sa podmienky nebudú páčiť vám, môžete odísť vy.“ Zamestnanci boli nahnevaní, ale vedeli, že sa s riaditeľom nedohodnú a že vianočné obdobie strávia väčšinou v práci.

V piatok podvečer po trojdňovom školení, Adam cestoval späť na východ vlakom. Cestu vlakom si chcel spríjemniť, tak zavolal svojmu kolegovi a zároveň kamarátovi Matúšovi ako sa má a čo nové v práci. Matúš mu vyrozprával všetky potrebné aj nepotrebné novinky a spomenul mu aj včerajšiu poradu: „Vieš čo Adam, už ma to v našej práci nebaví, už mám toho dosť. Riaditeľ na porade na nás znova tlačil, že máme pridať a vybavovať viac objednávok. Nikoho nechcú prijať, veď prečo aj, keď vládzeme my. Vraj ti dokonca chcú skrátiť úväzok, že budeš chodiť iba na štyri hodiny do práce – niečo také spomínal! No pochopíš to, ako to budeme stíhať?“ Adam nevedel, čo na to povedať. Hlavou mu vírila kopa

myšlienok. Bol z toho nešťastný. S prácou vo firme bol spokojný. Bol si vedomý aj toho, že v súčasnej dobe si ťažko nájde ďalšie zamestnanie, ak by sa riaditeľ predsa len rozhodol skrátiť mu pracovný úväzok na polovicu. Táto neistota ho veľmi trápila. V duchu si kládol otázku:“ Čo ak mi naozaj skrátia pracovný úväzok na polovicu? A kedy to bude? Nemám si hľadať radšej nové zamestnanie? Veď sa navyše chcem ženiť a z polovičného platu by som rodinu určite neuživil.“

Otázky a úlohy

1. Analyzujte poradu z hľadiska jej obsahu a účastníkov.
2. Aký štýl vedenia zamestnancov využíval riaditeľ a aký to malo dopad na zamestnancov?
3. Analyzujte komunikáciu na porade z pohľadu jej efektívnosti.
4. Urobil riaditeľ na porade chyby? Ak áno, aké? Zdôvodnite prečo.
5. Aké riešenie by ste prijali, ak by ste boli na mieste riaditeľa? Svoj výber zdôvodnite.
6. Aký dopad môže mať situácia, v ktorej sa Adam momentálne nachádza, na jeho pracovný výkon, motiváciu a pracovnú spokojnosť?
7. Ako by ste sa rozhodli vy, keby ste boli na Adamovom mieste? Svoje rozhodnutie zdôvodnite.
8. Simulujte efektívnu poradu.

25.2 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ

Mladí, 24 roční absolventi a spolužiaci z vysokej školy Marek a Dušan sú v evidencii Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny už od skončenia štúdia. Nedarí sa im nájsť si zamestnanie, a preto sa rozhodnú informovať na Úrade práce o možnostiach ich uplatnenia a voľných pracovných ponukách. Referentka na Úrade práce im ponúkla možnosť absolventskej praxe v príbuznom odbore na mestskom úrade. Práca na 4 hodiny denne, získanie 6 mesačnej praxe a odmena 65 % sumy životného minima. A – možno aj budúca možnosť v organizácii ostať – povedal si Marek a súhlasil s nástupom na absolventskú prax. Dušan ho však odhováral: „Načo pôjdeš niekam na štyri hodiny? To sa ti oplatí vôbec vstávať ráno z postele a ešte za taký plat? Pre mňa to nie je motivujúce. Ja si počkám na dobrú prácu.“

Primátor mesta zaradil Mareka do projektového tímu, ktorého úlohou bolo spracovať projekt na vzdelávanie zamestnancov úradu. Projektový tím riešil úlohu už jeden mesiac. Marek bol „prideleným“ nováčikom v tíme. Pre členov tímu vykonával pomocné administratívne práce – robil kópie dokumentov, odosielal poštu, zapisoval, prepisoval, robil tabuľky ... Do analýz, do rozhodovania zapojený nebol, hoci jeho návrhy povedané v neformálnych rozhovoroch boli prijaté. Vedúci tímu ho nepozýval ani na porady. Členovia tímu si u Mareka všimli vzrastajúcu pracovnú nespokojnosť. Usilovali o zefektívnenie tímu. Pracovné úlohy prideľoval vedúci tímu a ten o nich s členmi tímu nediskutoval. Marek aj napriek tomu vydržal, lebo existovala nádej, že by mohol byť po skončení absolventskej praxe prijatý na plný úväzok. Vychádzal z toho, že zatiaľ k jeho pracovnému výkonu neboli žiadne pripomienky. Po 6 mesiacoch sa Marek prihlásil do výberového konania, ktoré vyhlásil mestský úrad a bol prijatý.

Bol nadšený, tak chcel túto novinku oznámiť aj kamarátovi Dušanovi, preto mu hneď zatelefonoval: „Dušan ahoj, tu je Marek. Pozývam Ťa teraz na obed, prijali ma do nového zamestnania, tak to chcem s Tebou osláviť. Ak máš čas, budem rád.“ Dušan ostal prekvapený, potešil sa, no musel odmietnuť: „Marek prepáč, ja som sa len teraz zobudil a nestíham prísť za Tebou do mesta. Nechajme to na zajtra.“ Tak sa teda stretli nasledujúci deň.

Marek bol v dobrej nálade, spokojný s nástupom do novej práce, avšak u Dušana tomu tak nebolo: „Ešte som si nenašiel zamestnanie, je to teraz ťažké. Nemám ani príjem, celé dni nič nerobím, som z toho nešťastný. Dokonca všetky miesta na absolventskú prax sú momentálne obsadené. Naozaj neviem, čo mám robiť“.

Otázky a úlohy

1. Analyzujte Marekove a Dušanove rozhodnutie prijať, resp. neprijať ponuku na absolventskú prax z pohľadu motivácie.
2. Analyzujte dôvody Marekovej pracovnej nespokojnosti.
3. Ako by mohli vedúci a ostatní členovia tímu stimulovať Mareka, aby sa u neho nezvyšovala miera pracovnej nespokojnosti?
4. Akú rolu zastával Marek v tíme? Zdôvodnite prečo.
5. Aké dôsledky nezamestnanosti sa prejavovali u Dušana?
6. Čo by ste poradili Dušanovi? Svoju radu zdôvodnite.

AUTORKY A AUTORI

doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy
e-mail: gabriela.kravcakova@upjs.sk

doc. PhDr. Taťjana Búgelová, PhD.
Prešovská univerzita v Prešove, Filozofická fakulta
e-mail: bugelova@centrum.sk

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.
Technická univerzita v Ostrave, Vysoká škola báňska, Ekonomická fakulta
e-mail: andrea.copikova@vsb.cz

Ing. Helena Harausová, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy
e-mail: harausova@gmail.com

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
Technická univerzita v Ostrave, Vysoká škola báňska, Ekonomická fakulta
e-mail: petra.horvathova@vsb.cz

Mgr. Iveta Jeleňová, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy
e-mail: iveta.jelenova@upjs.sk

Ing. Lucie Kamrádová
Slezská univerzita v Opave, Fakulta verejných politík
e-mail: lucie.kamradova@fvp.slu.cz

Mgr. Marcel Martončík, PhD.
Prešovská univerzita v Prešove, Filozofická fakulta
e-mail: martoncik@centrum.sk

Ing. M. Mikušová, Ph.D.
Technická univerzita v Ostrave, Vysoká škola báňska, Ekonomická fakulta
e-mail: marie.mikusova@vsb.cz

Mgr. Alena Moravčíková, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy
e-mail: alena.moravcikova@upjs.sk

PhDr. Vladimír Paukovič, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy
e-mail: vladimir.paukovic@upjs.sk

Mgr. Eliška Župová
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy
e-mail: eliska.zupova@gmail.com