



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Lidské zdroje v digitální společnosti



Radim Maňák

© Radim Maňák

© Vysoká škola podnikání a práva, a.s.

Praha

2021

Obsah

Úvod	5
1 Řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu	6
1.1 Lidský zdroj a lidský potenciál	6
1.2 Řízení lidských zdrojů	7
1.3 Řízení lidského kapitálu	9
1.4 Strategie řízení lidských zdrojů	12
1.5 Politika řízení lidských zdrojů	14
2 Charakteristika a styly leadershipu	18
2.1 Pojetí a vývoj leadershipu	18
2.2 Koncepce leadershipu a managementu	20
2.3 Vybrané současné styly leadershipu	25
3 Etické řízení lidských zdrojů	30
3.1 Etické rozhodování	30
3.2 Teorie stakeholderů	32
3.3 Podnikatelská etika	32
3.4 Integrace etiky do podnikání	33
3.5 Nástroje etického řízení	36
3.6 Etické aspekty personálně-manažerských činností	39
4 Vedení a řízení lidí závislé na situačních faktorech	41
4.1 Styly řízení závislé na situačních faktorech	41
4.2 Generace X a Y	45
4.3 Řízení pracovníků v závislosti na generaci	47
5 Diverzity management	49
5.1 Diverzita	49
5.2 Diverzity management	50
5.3 Age management	51
6 Týmy a týmová práce	55
6.1 Pojetí týmu	55
6.2 Formy týmů	56
6.3 Virtuální tým	56
6.4 Vývoj týmu	58
6.5 Složení týmu	59

6.6	Synergický efekt	61
7	Využití informačních technologií při řízení lidských zdrojů	64
7.1	Sociální sítě	65
7.2	Využití sociálních sítí při získávání a výběru pracovníků	66
7.3	Podnikové sociální sítě	68
8	Angažovanost a oddanost pracovníků	70
8.1	Oddanost	70
8.2	Angažovanost pracovníků	72
8.3	Vztah angažovanosti a oddanosti	75
9	Pracovní výkon a jeho řízení	77
9.1	Hodnocení pracovníků	77
9.2	Řízení pracovního výkonu	79
10	Vzdělávání pracovníků v kontextu Průmyslu 4.0	83
10.1	Oblasti odborného vzdělávání	83
10.2	Fáze vzdělávání pracovníků	85
10.3	Metody vzdělávání pracovníků	87
10.4	Vzdělávání pracovníků v digitální společnosti a v kontextu Průmyslu 4.0	88
	Použité zdroje	92

Úvod

Lidé mohou při optimálním využití jejich potenciálu významným způsobem přispět k získání konkurenční výhody organizace a tím i k plnění jejich cílů. Jejich řízení a vedení zároveň představuje pro management organizací velkou výzvu, kdy je třeba, aby vedoucí pracovníci reflektovali specifika, kterými se lidé vyznačují oproti jiným zdrojům organizace.

Vývoj přístupů k lidem v organizacích prošel v tomto a minulém století dramatickým vývojem od personální administrativy až po řízení lidského kapitálu. Ve 21. století byly manažerské přístupy stále více ovlivňovány prudkým rozvojem informačních a komunikačních technologií. V této souvislosti není překvapivé, že Veber a kol. (2018, s. 15) pak v souvislosti s využíváním digitálních informačních a komunikačních prostředků píše o digitální ekonomice, resp. digitální společnosti jako takové. Právě na lidské zdroje v současné digitální společnosti se zaměřuje tento program celoživotního vzdělávání.

Text programu se člení do deseti kapitol, přičemž se jejich tematické zaměření postupně zužuje a konkretizuje. První dvě kapitoly se zabývají dvěma základními koncepcemi, z kterých následující text vychází. Těmito koncepcemi jsou řízení lidských zdrojů (resp. řízení lidského kapitálu) a leadership. Další blok kapitol se věnuje klíčovému, převážně kvalitativním aspektům, které spoluvytváří prostředí pro práci s lidmi v organizacích i v současném technicky a digitálně situovaném prostředí. Jedná se o etické aspekty práce s lidmi ve třetí, vedení lidí respektující situační faktory ve čtvrté a respektování jinakosti v páté kapitole. Šestá kapitola se zabývá týmovou prací, tedy prvkem, který ani při současných technologických možnostech neztrácí na významu. Sedmá kapitola akcentuje vybrané možnosti využití informačních technologií při řízení lidí. Tématem osmé kapitoly jsou angažovanost a oddanost, které představují významné kvalitativní charakteristiky pracovníků. Poslední kapitoly programu se zaměřují na dvě konkrétní aktivity při práci s lidmi, řízení pracovního výkonu a vzdělávání pracovníků.

Cílovou skupinu programu představují pracovníci působící na manažerských pozicích různých úrovní řízení, specialisté zabývající se lidskými zdroji a další zájemci o problematiku z podnikatelské sféry.

Mezi cíle programu patří především vysvětlit koncepty řízení lidských zdrojů a leadershipu v kontextu digitální společnosti, zhodnotit osobní předpoklady pro vedení lidí, aplikovat etické přístupy, rozvíjet týmovou práci a reflektovat diverzitu a individualitu při vedení lidí a v neposlední řadě poukázat na možnosti měření a hodnocení v oblasti lidských zdrojů s důrazem na kvalitativní aspekty práce v organizaci. Přínosem absolvování programu je rozšíření znalostí účastníka programu, o které může obohatit své personálně manažerské postupy.

1 Řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu

Cíle kapitoly:

- Seznámit s terminologií používanou v oblasti práce s lidmi.
- Vymežit klíčové charakteristiky řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu.
- Zdůraznit moderní aspekty pohledu na člověka v organizaci.

Klíčové koncepty:

- řízení lidských zdrojů
- personální činnosti
- řízení lidského kapitálu
- personální strategie
- personální politika

První kapitola se zabývá koncepčními a terminologickými otázkami. V profesním prostředí se běžně setkáváme se zkratkami HR či HRM, které představují anglické ekvivalenty českých pojmů lidské zdroje, resp. řízení lidských zdrojů. V kontextu jejich častého použití může ovšem zanikat, co tyto pojmy v odborném pojetí znamenají. Kapitola se zabývá také souvisejícím konceptem řízení lidského kapitálu, který dnes nabývá na významu. Pro úspěšnou realizaci řízení lidských zdrojů v organizaci je nezbytné vytvořit rámec, z kterého budou jednotlivé aktivity a procesy vycházet. Tímto rámcem je personální strategie a personální politika.

1.1 Lidský zdroj a lidský potenciál

Pro označení lidí v organizaci se v současnosti často používá pojem „lidské zdroje“. **Lidský zdroj** představují „osoby (soubory osob) vyznačující se určitými osobními vlastnostmi, kompetencemi, způsobilostmi, pracovní kapacitou a také motivovaností, které organizace zaměstnává nebo má potenciálně k dispozici k tomu, aby jejich přispěním mohla dosahovat svých cílů a plnit své poslání“ (Bláha a kol., 2013, s. 13–14).

Lze se setkat ale i s jinými pojmy, jako např. s pojmem **lidský potenciál**. V kontextu řízení pracovníků se rozlišuje individuální lidský potenciál a lidský potenciál organizace. Individuální lidský potenciál lze definovat jako „souhrn temperamentových, charakterových a rozumových vlastností jedince, tzn. jeho schopností, znalostí, dovedností a dále motivačních znalostí, výkonových kapacit a odolnosti vůči zátěži, jichž jedinec může využívat při uskutečňování svých záměrů, plnění budoucích úkolů a překonávání překážek“. Lidským potenciálem organizace lze rozumět „úhrnnou způsobilost členů organizace (pracovníků, zaměstnanců, personálu) k plnění jejich úkolů v rámci naplňování organizačního poslání – tzn. k dosahování provozních cílů organizace, rozvíjení organizačních kompetencí, způsobilostí“ (Bláha a kol., 2013, s. 31).

1.2 Řízení lidských zdrojů

V manažerské a podnikatelské praxi může docházet k zaměňování různých pojmů označujících koncepci práce s lidmi v organizacích nebo přístupy k této práci.

V následujícím textu budou základní koncepce definovány a rozlišeny.

Řízení lidských zdrojů lze chápat např. z pohledu času jako vývojovou etapu práce s lidmi v organizacích nebo také jako moderní pojetí přístupu k pracovníkům.

Co se týká časového pohledu, prošlo pojetí personální práce v průběhu 20. století vývojem s několika stádii, mezi které se řadí personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů a stále častěji také řízení lidského, resp. intelektuálního kapitálu.

Personální administrativa znamená správu personální agendy a zabezpečování takových personálních činností, které vyplývají z legislativních povinností zaměstnavatele. Tento přístup převládal v řízení organizací zhruba do počátku 60. let. Cílem tohoto přístupu bylo fungovat jako servisní služba pro vedoucí pracovníky.

Personální řízení se začalo objevovat od druhé poloviny 60. let a znamenalo další krok ve vývoji této oblasti, kdy se začala prosazovat úzká specializace specialistů na jednotlivé personální činnosti. Personální řízení se zaměřovalo na vnitřní zaměstnanecké problémy, striktní dodržování legislativy a na využití pracovní síly, mělo tedy povahu operativního řízení.

Řízení lidských zdrojů se rozvíjí od 80. let minulého století. Předpokládá, že nejefektivnější přístup k řízení lidských zdrojů je založen na úzké spolupráci liniových manažerů a personálního útvaru.

V současnosti lze vysledovat další vývojovou etapu, která se nazývá **řízení lidského kapitálu**. Tento přístup vychází z předpokladu, že pracovníci představují jedinečný intelektuální kapitál, který je třeba efektivně řídit a měřit (Dvořáková a kol. 2012, s. 5–9). Podrobněji se tímto pojetím zabývá kapitola 1.3.

Konzultantská výzva: Nevýkonní pracovníci z pohledu teorie X a Y

Řízení lidských zdrojů představuje moderní pohled na člověka v organizaci.

Metodické vymezení pohledů na člověka v pracovním procesu prezentoval Douglas McGregor, přičemž tradiční pohled označil jako teorii X, jejíž premisy jsou:

- „Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
- Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
 - Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.“

Oproti tomu je teorie Y postavená na důvěře a pozitivnímu vztahu člověka k práci:

- „Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
- Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
 - Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.“

Otázky:

1. „Ze zkušenosti víme, že lidé odbývají práci, podvádějí, aby se z práce ulili nebo aby dosáhli vyšší odměny, lenoší v pracovní době. Co je příčinou podle teorie X? Co je příčinou podle teorie Y?“
2. Poradili byste pro přístup k pracovníkům popsaným v první otázce spíše postup podle teorie X nebo podle teorie Y? Jak byste konkrétně postupovali?

Zdroj: Bělohlávek, 2008a, s. 5–8

Z koncepčního úhlu pohledu lze řízení lidských zdrojů charakterizovat jako „manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 48). Jedná se tedy o určitou filozofii či koncepci přístupu k lidem v organizacích, mezi její **typické znaky** mimo jiné patří:

- strategický přístup k personální práci a personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly,
- součást každodenní práce všech vedoucích pracovníků,
- úzké propojení se strategiemi a plány organizace,
- důraz na rozvoj lidských zdrojů,
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací (Koubek, 2015, s. 15–16).

Cvičení: Fiedlerův test „LPC“ – nejméně oblíbený pracovník

Zastáváte teorii „X“ nebo „Y“? Popište pracovníka, se kterým se vám nejhůře spolupracovalo. Zaškrtněte vždy obdélníček, který nejlépe odpovídá jeho rysům. Krajní obdélníčky vyjadřují extrém, střední vyjadřují umírněné hodnocení.

příjemný	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	nepříjemný
přátelský	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	nepřátelský
odmítá	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	souhlasí
pomáhá	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	ztrpčuje
otrávený	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	nadšený
napjatý	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	klidný
vzdálený	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	blízký
chladný	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	vřelý

spolupracuje	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	nespolupracuje
mírumilovný	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	agresivní
nudný	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	zajímavý
konfliktní	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	bezkonfliktní
sebejistý	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	váhavý
výkonný	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	nevýkonný
zasmušilý	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	veselý
otevřený	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	ostražitý

Nyní sečtěte čísla u všech zaškrtnutých obdélníků a запиšte výsledek.

Součet znamená:

50 a méně	silná orientace „X“
51–60	mírná orientace „X“
61–70	nevyhraněná orientace
71–80	mírná orientace „Y“
81 a více	silná orientace „Y“

Úkol:

Formulujte důvody skutečnosti, že pozitivnější hodnocení dané osoby vede k zařazení do teorie Y a negativnější do teorie X.

Zdroj: Bělohlávek, 2008, s. 11–12

1.3 Řízení lidského kapitálu

Jak už bylo uvedeno výše, hovoří se dnes o další vývojové fázi přístupu k lidem v organizacích, která se nazývá řízení lidského kapitálu.

Někteří zaměstnavatelé považují pracovníky za zdroj budoucích hodnot, protože jsou schopni vytvářet inovace, které umožňují diferenciaci produktů a služeb od konkurenčních podniků. Tímto způsobem zaměstnanci vytvářejí unikátnost organizace. Pracovníci pak představují jedinečný intelektuální kapitál, který je potřeba pro efektivní řízení měřit (Dvořáková a kol. 2012, s. 9).

Intelektuální kapitál je možné definovat jako „komplex nehmotného vlastnictví, znalostí, dovedností, postupů, procesů, aplikovaných zkušeností, technologií užívaných v organizacích, vztahů se zákazníky, profesní a profesionální dovednosti, které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu organizace na trhu (Bláha a kol., 2013, s. 14).

Intelektuální kapitál je možné chápat jako součást **nehmotných aktiv**, které vznikají jako výsledek minulých událostí a vyznačují se 3 charakteristikami:

- nemají hmotnou povahu,
- jsou schopna generovat budoucí čisté příjmy,
- jsou právně či jinak chráněna (Bláha a kol., 2013, s. 14–15).

Podle Koubka (2015, s. 27) je intelektuální kapitál tvořen „zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu“. Intelektuální kapitál má tři složky:

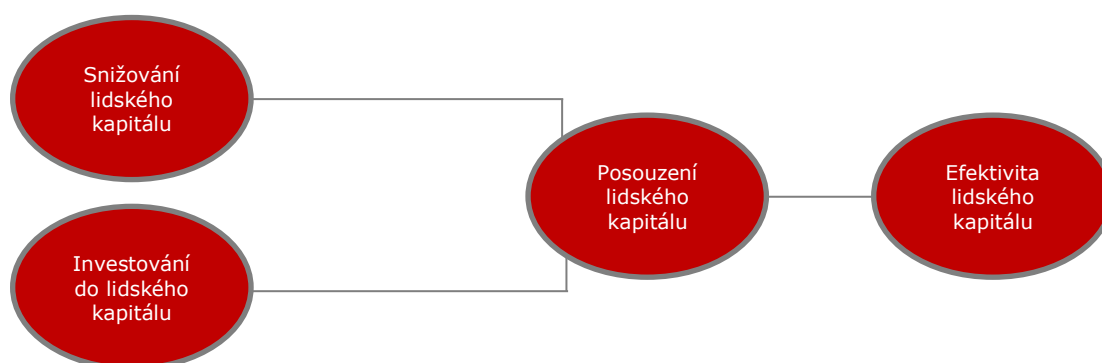
- ▶ lidský kapitál – „znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace“,
- ▶ společenský kapitál – „zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace“,
- ▶ organizační (strukturální) kapitál – „institucionalizované znalosti vlastněné organizací“ a uložené v databázích, manuálech apod.

Zaměřme se nyní podrobněji na lidský kapitál. **Lidský kapitál** lze definovat jako „znalosti, dovednosti, zkušenost a iniciativa vlastněné jedincem. Zahrnuje také otázky zdraví a bezpečnosti“ (Bláha a kol., 2013, s. 20).

Lidský kapitál lze členit na obecný a specifický. **Obecný lidský kapitál** „reprezentuje znalosti a dovednosti využitelné ve všech organizacích a odvětvích“. Investice do něj zvyšují výkonnost všech organizací. **Specifický lidský kapitál** zahrnuje „znalosti a dovednosti, které mohou být využity jen několika málo, či dokonce pouze jedním zaměstnavatelem“. Investice do něj ovlivňují výkonnost jen v daných organizacích (Bláha a kol., 2013, s. 21).

Řízení lidského kapitálu jako takové je pak možné definovat jako „manažerský postup, který považuje hospodaření s lidmi, jakožto organizačním aktivem a kapitálem, za strategicky velmi důležité, a proto systematicky měří, analyzuje a hodnotí, jak personální politika a z ní vycházející praxe přispívá k tvorbě hodnoty v organizaci“ (Bláha a kol., 2013, s. 23–24). Model řízení lidského kapitálu je znázorněn na obrázku 1.

Obrázek 1: Model řízení lidského kapitálu



Zdroj: Bláha a kol., 2013, s. 24, mírně upraveno

V kontextu lidského kapitálu je třeba konstatovat, že „lidé v organizaci už nejsou chápáni jako nákladová položka, ale jako aktiva“. Lze pak hovořit o zhodnocování těchto aktiv, resp. investování do lidského kapitálu. Důležité je si ovšem uvědomit, že lidský kapitál není vlastnictvím organizace. Na druhou stranu plynou z investic do lidského kapitálu významné efekty, kterými mohou být „zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopností inovovat“. Do svého lidského kapitálu by měli investovat i samotní pracovníci (Koubek, 2015, s. 28).

Problémem lidského kapitálu je jeho obtížná **měřitelnost**. Jako řešení se nabízí nepřímé ukazatele, jako např. počet dní v roce určených pro rozvoj managementu nebo rozpočet určený na rozvoj managementu (Dvořáková a kol., 2012, s. 9). Do současnosti vznikla také řada konceptů měření a vykazování intelektuálního kapitálu. Příkladem může být přístup znalostních účtů. Tato metoda spočívá v evidenci přínosů pracovníka, tedy nákladů na tyto přínosy (má dáti) a jejich efektů (dal). Problémem může být vymezení nákladů a výnosů na konkrétní znalosti a jejich odlišení od ostatních nákladů a výnosů (Petříková a kol., 2010, s. 200).

Pro zdůraznění významu měření a posuzování lidského kapitálu lze uvést následující důvody, které uvádějí Armstrong a Taylor (2015, s. 114):

- Lidé jsou zdrojem přidané hodnoty a je nutné vyčíslit tuto hodnotu jako základnu pro plánování lidských zdrojů a pro sledování efektivnosti politiky a praxe lidských zdrojů.
- Procesy měření, zjišťování a analyzování odpovídajících informací orientují pozornost organizace na to, co je třeba udělat pro optimální získávání, stabilizaci, rozvoj a využívání lidského kapitálu.
- Měření lze využít k vyhodnocení jak pokroku v dosahování strategických cílů v oblasti lidských zdrojů, tak i efektivnosti řízení lidských zdrojů.
- Co nelze měřit, nelze řídit.

Další složkou intelektuálního kapitálu je **sociální kapitál**, který zahrnuje vztahy jedince s ostatními lidmi, dále pak sociální sítě, hodnoty, normy, důvěru ad. (Bláha a kol., 2013, s. 28).

I v případě sociálního kapitálu je třeba zdůraznit možnosti jeho měření. Jako indikátor pro **měření sociálního kapitálu** lze použít míru důvěry. Jako nástroj pro měření pak lze zmínit Putmanův index sociálního kapitálu, který zahrnuje: humanitně organizovaný život, angažovanost ve věcech veřejných, komunitní dobrovolnictví, neformální sociabilitu a sociální důvěru.

Míru sociální důvěry je možné zjistit pomocí následujících otázek:

- Celkově vzato, řekl(a) byste, že většině lidí se dá věřit, nebo že člověk nemůže být nikdy dost opatrný při jednání s lidmi?
- Řekl(a) byste, že lidé se většinou snaží druhým pomáhat (že se snaží si navzájem pomáhat), nebo že se převážně starají jen o sebe?
- Myslíte si, že většina lidí se vás pokusí využít, když je jim dána příležitost, nebo že se (k vám) zachovají férově? (Bláha a kol., 2013, s. 28–29)

Poslední složkou intelektuálního kapitálu je **organizační (strukturální kapitál)**, který „zahrnuje znalosti, jejichž vlastníkem je organizace a ne jednotliví zaměstnanci“. Tyto znalosti jsou institucionalizované, to znamená, že jsou uchovány v databázích a manuálech. Mezi organizační kapitál lze zařadit:

- kompetence manažerů,
- tzv. explicitní organizační znalosti,

- tzv. tiché znalosti (Bláha a kol., 2013, s. 30).

Dotazník: Audit úrovně zralosti řízení lidského kapitálu

Bláha a kol. (2013, s. 25–26) s odkazem na Bassyho a McMurrera (2007) uvádějí audit úrovně zralosti lidského kapitálu pomocí kontrolního seznamu pro audit. Zpracujte si daný audit pro organizaci, ve které pracujete. Každou položku posuďte na škále 1–5, 1 znamená nejnižší hodnocení a 5 nejvyšší.

Označení oblasti	Oblast řízení lidského kapitálu	Pořadové číslo	Postupy řízení lidského kapitálu	Body (1–5)	Nevím
A	Praktiky manažera a lídra	1	Komunikace		
		2	Otevřenost		
		3	Manažerské dovednosti		
		4	Dovednosti lídra		
		5	Systém rozvoje manažerů a lídrů		
B	Angažovanost pracovníků	6	Organizace práce		
		7	Angažovanost pracovníků		
		8	Čas		
		9	Systém opatření pro angažovanost pracovníků		
C	Přístupnost k poznatkům	10	Dostupnost poznatků		
		11	Spolupráce a týmová práce		
		12	Sdílení informací		
		13	Systém získávání nových poznatků		
D	Personální optimalizace	14	Personální procesy		
		15	Pracovní podmínky		
		16	Odpovědnost		
		17	Rozhodování o zaměstnání		
E	Schopnost učení se	18	Systém personální optimalizace		
		19	Inovace		
		20	Školení a výcvik		
		21	Rozvoj		
		22	Org. hodnoty a jejich podpora		
		23	Systém vzdělávání		

Zdroj: Bláha a kol., 2013, s. 25–26 (mírně upraveno)

1.4 Strategie řízení lidských zdrojů

Pro koncepci řízení lidských zdrojů je významné aplikovat strategický přístup.

Organizace si musí pro dosažení výrazného úspěchu vytýčit **strategický záměr**. Takový záměr zahrnuje vizi, poslání, hodnoty, strategie a cíle. **Vize** vypovídá o tom, čím se chce organizace stát. Může být zformulována v rozsahu několika slov, ale také několika stránek textu. **Poslání** definuje, proč organizace existuje. Každý člen organizace by měl poslání znát a umět ho vyjádřit. **Hodnoty** lze popsat jako kvality nebo vlastnosti, které jsou v organizaci považovány za hodnotné. Hodnoty vyjadřují, jak se lidé chtějí k sobě chovat a jak organizace posuzuje zákazníky, dodavatele a vlastní členy. A v neposlední řadě jsou **strategie** „široce vymezené klíčové přístupy [...], které organizace uplatní k realizaci svého

poslání a naplnění své vize". **Plány** se obvykle odvozují ze strategie (Dvořáková a kol., 2012, s. 115-116).

Strategie řízení lidských zdrojů (či personální strategie – pro účely tohoto textu nebude mezi těmito pojmy rozlišováno) „se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout“ (Koubek, 2015, s. 23). Při formulaci této strategie je třeba zohlednit externí a interní podmínky organizace a potřeby a očekávání pracovníků. Strategie řízení lidských zdrojů formuluje:

1. vize budoucnosti v oblasti lidských zdrojů,
2. poslání organizace vůči pracovníkům,
3. hodnoty, které formují aktivity organizace,
4. současné strategie a cíle organizace,
5. obor činnosti organizace,
6. přehled strategických předností organizace,
7. přehled strategických nedostatků organizace,
8. současnou strategii lidských zdrojů, tj. prohlášení o politice při získávání, stabilizaci a uvolňování pracovníků a vymezení postoje k problémovým oblastem (jistota zaměstnání, rovné příležitosti, odstranění diskriminace, kvalita pracovního života ad.),
9. dopad výše uvedených skutečností na plánování lidských zdrojů organizace (Dvořáková a kol., 2012, s. 116).

Strategie řízení lidských zdrojů rozlišuje Dvořáková a kol. (2012, s. 117–118) na komplexní a specifické. **Komplexní strategie** se zaměřuje na změnu v organizaci s cílem ovlivnit myšlení a hodnoty a změnit firemní kulturu. **Specifická strategie** se zaměřuje na určitou personální činnost. Může se jednat o:

- strategii získávání pracovníků,
- strategii rozvoje pracovníků,
- strategii pracovních vztahů atd.

Strategie řízení lidských zdrojů mohou být zakotveny v dokumentech, které obsahují také:

- „analýzy a předpovědi vnějších vlivů“ (politický vývoj, vývoj inflace, mzdový vývoj, demografický vývoj ad.),
- „hodnocení technických, sociálních a legislativních trendů či očekávaných změn“,
- „analýzy hlavních hospodářských trendů“,
- „analýzy všech hlavních oblastí řízení lidských zdrojů“,
- „odhady vývoje personálních služeb, vztahu personalistů a managementu, budoucích požadavků na personalisty a organizace práce“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 118–119).

V souvislosti se strategií řízení lidských zdrojů se hovoří o **strategickém řízení lidských zdrojů**, které je podle Koubka (2015, s. 24) „praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v

personální strategii“. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je pak strategické personální plánování.

Strategické řízení lidských zdrojů musí řešit následující **otázky** (Koubek, 2015, s. 25–26):

- „Jaké míry souladu mezi pracovními místy a zaměstnanci chce organizace v budoucnosti dosáhnout?“
- „Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení zaměstnanců?“
- „Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a zaměstnanci?“

Pro zodpovězení otázek se strategické řízení musí zabývat jak **vnitřními podmínkami organizace**, tak **podmínkami vnějšími**, mezi posledně jmenované patří:

- populační vývoj,
- vývoj trhu práce,
- změny techniky a technologie,
- změny hodnotových orientací lidí,
- prostorová mobilita,
- pracovní legislativa ad. (Koubek, 2015, s. 25–26).

1.5 Politika řízení lidských zdrojů

Politika řízení lidských zdrojů (či personální politika) představuje „pravidla řízení a organizace personálních činností.“

Tato pravidla vycházejí z hodnot organizace a poskytují rámcový návod k realizaci strategie řízení lidských zdrojů a provádění personálních činností. Obecně se klade důraz na spravedlivé, slušné a zásadové jednání s pracovníky (Dvořáková a kol., 2012, s. 120).

Koubek (2015, s. 23) uvádí dva pohledy na politiku řízení lidských zdrojů, kdy ji chápe jako:

- systém relativně stabilních zásad, jimiž se organizace řídí při rozhodováních, která se týkají oblasti práce a pracovníků,
- soubor opatření, kterými se organizace snaží ovlivňovat oblast lidských zdrojů a zajišťovat, aby chování a jednání lidí přispívalo k efektivnímu plnění úkolů organizace.

V obou případech musí existovat strategický záměr, z něhož formulace politiky vychází.

Organizace zpravidla má samostatnou politiku pro jednotlivé oblasti personální práce.

Politika může být:

- **formalizovaná (psaná)** v podobě souhrnného dokumentu nebo souboru samostatných dokumentů pro jednotlivé personální činnosti,
- **nepsaná** (sdílená nebo vynucovaná managementem).

Význam formalizované politiky řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že vymezuje postupy, které mají být v organizaci aplikovány, poskytuje manažerům základnu pro řízení

pracovníků a pro audit je dokladem odpovědnosti organizace za lidské zdroje (Dvořáková a kol., 2012, s. 120). Konkrétněji Koubek (2015, s. 24) uvádí, že upevňuje identifikaci pracovníků s organizací, vytváří příznivé klima a minimalizuje pracovní konflikty. Důležité je nejen formulovat a prosazovat tuto politiku, ale i seznamovat s jejími zásadami všechny pracovníky organizace a respektovat jejich zájmy a připomínky.

Politika řízení lidských zdrojů se projevuje v dílčích politikách, např. v politice získávání a výběru pracovníků, odměňování, vzdělávání, hodnocení atd.

Případová studie: Netflix

Netflix je vysoce úspěšnou obchodní společností působící v oblasti poskytování filmů. Nabízí službu na bázi předplatného, která umožňuje streamovat seriály a filmy na řadě zařízení.

Nápad na dodání filmů až do domu pochází od CEO Reda Hastingsse, který musel při vrácení filmu zaplatit pokutu 40 dolarů. Napadlo jej tehdy, že by mohl těžit z existujícího distribučního systému (Poštovní služba Spojených států), který by nenutil uživatele opustit své domovy. Internetové stránky společnosti Netflix byly spuštěny 29. srpna 1997 s pouhými 30 zaměstnanci a 925 filmy k zapůjčení. Společnost tehdy ještě používala tradiční model platby s cenou 50 centů za zapůjčení jednoho titulu plus poplatky. V září 1999 představila společnost Netflix model měsíčního předplatného a v návaznosti na to začátkem roku 2000 opustila model jednorázového předplatného. Od té doby stavěla společnost svou reputaci na obchodním modelu, který spočíval v poplatcích vázaných na bydliště bez termínů splatnosti, poplatků za pozdní vrácení nebo poplatků za zaslání. Její online služba navíc neúčtuje poplatky za shlédnutí konkrétních titulů. Během roku 2014 vzrostly celkové prodeje společnosti Netflix o 21 %. Počet předplatitelů se ve stejném roce zvýšil o téměř 40 % a tržní hodnota se mezi lety 2012 a 2014 ztrojnásobila. Jak toho ale Netflix dosáhl?

Příčinou úspěchu mohl být samotný obchodní model, ale vliv měla také strategie řízení lidských zdrojů ve společnosti Netflix, která vytvářela prostředí s plně motivovanými zaměstnanci, kteří rozumí kultuře společnosti a podávají mimořádné výkony. Představitelé společnosti Hastings a McCord byli tak prozíraví, že zdokumentovali svou strategii řízení lidských zdrojů v prezentaci aplikace PowerPoint, která se brzy virálně rozšířila. Strategie společnosti Netflix se skládá z následujících kroků:

- Vývěr nových zaměstnanců. Je třeba přijímat takové zaměstnance, kteří rozumí zájmům společnosti a následně na tyto zájmy kladou prioritu. Postup eliminuje potřebu formálních restrikcí a politik, protože tito zaměstnanci budou usilovat o růst společnosti pro dosažení svého vlastního uspokojení. To odliší Netflix od jiných společností, které se nezaměřují na schopnost zaměstnanců zapadnout do firemní kultury.

- ▶ Talent management/soulad zaměstnanců a pracovní pozice. Společnost musí najímat talentované lidi se správnými schopnostmi, aby zabránila vysoké fluktuaci. Přesto může docházet k neshodám a následně k opuštění společnosti. Úkolem řízení lidských zdrojů je umístit zaměstnance do těch útvarů, které odpovídají jejich schopnostem, a vzdělávat zaměstnance tak, aby naplňovali měnící se potřeby společnosti.
- ▶ Posílat správné zprávy. Většina personálních útvarů pro zlepšování klimatu na pracovišti využívá večírky a podobné nástroje. Do jaké míry jsou však tyto přístupy aplikovatelné při nepříznivém ekonomickém vývoji společnosti? Zaměstnance je třeba vzdělávat o tom, jakým způsobem společnost dosahuje zisku a jaké pracovní chování je pro to nezbytné. Tím, že jsou zaměstnanci jasně informováni o způsobu, jakým mají plnit své povinnosti, získají také více informací o výkonnostních kritériích, které ovlivňují výši jejich odměn. Důsledkem je, že vyšších odměn také častěji dosáhnou. Zvýší se pak motivace zaměstnanců, což povede i ke zlepšení pracovního klimatu a výkonnosti.
- ▶ Hodnocení výkonnosti. Společnost Netflix implementovala neformální hodnocení 360° poté, co zjistila, že formální hodnocení nebylo efektivní. Neformální setkání umožnila pracovníkům upřímně vyjádřit své názory o nich samotných a spolupracovnících. Důraz byl kladen na posouzení, zda pokračovat v určitých postupech či nikoli. Zaměstnanci vnímali tyto rozhovory jako organickou součást jejich práce.

Otázky:

1. Jakou konkurenční strategii společnost Netflix sleduje? Jaký faktor má vliv na úspěšnost této strategie?
2. Jakým způsobem podporuje v této společnosti politika řízení lidských zdrojů firemní strategii?
3. Jaké stanovisko zaujímáte ke způsobu hodnocení zaměstnanců ve společnosti Netflix?

Zdroj: Lussier, Hendon, 2016

Otázky k zamyšlení

- Co vyjadřuje pojem lidský potenciál? Jak ovlivňuje jeho obsahová podstata řízení lidí v organizacích?
- Jaké důvody vedou k preferenci využívat pojmy „lidské zdroje“, „řízení lidských zdrojů“ a „řízení lidského kapitálu“ a jejich anglické ekvivalenty? Do jaké míry jsou tyto důvody dány obsahem těchto pojmů?
- Proč se klade tak velký důraz na měření v rámci konceptu řízení lidského kapitálu?
- Jak spolu souvisí strategie řízení lidských zdrojů a politika řízení lidských zdrojů?

Shrnutí

- Lidé v organizacích bývají v současnosti označováni jako lidské zdroje, jejich schopnosti, znalosti a dovednosti pak jako lidský potenciál.
- Řízení lidských zdrojů představuje moderní přístup k lidem v organizacích, který se zaměřuje nejen na plnění současných úkolů, ale i na zajištění budoucí výkonnosti.
- Znalosti, dovednosti a zkušenosti pracovníků v organizaci lze označit také jako lidský kapitál. Řízení lidského kapitálu pak považuje pracovníky za aktivum a kapitál, přičemž klade důraz na investice do tohoto kapitálu a na jeho měření, analýzu a hodnocení.
- Strategie řízení lidských zdrojů formuluje dlouhodobé cíle v oblasti práce s lidmi v organizacích a zároveň rámcové postupy, jak těchto cílů dosáhnout. Rámcovým návodem k realizaci této strategie je politika řízení lidských zdrojů, která vymezuje základní principy a pravidla pro řízení lidí v organizaci.

2 Charakteristika a styly leadershipu

Cíle kapitoly:

- Seznámit s vývojem a definicemi leadershipu.
- Zdůraznit souvislosti a rozdíly mezi koncepcemi managementu a leadershipu.
- Poukázat na možnosti aplikace leadershipu v kontextu současných stylů leadershipu.

Klíčové koncepty:

- leadership
- management
- transakční a transformační vedení
- participativní leadership
- autentický leadership
- servant leadership
- vyvážený leadership

Druhá kapitola programu se zaměřuje na další z významných současných přístupů k lidem v organizacích, kterým je leadership. Nejdříve je objasněn vývoj, definice a historické přístupy k leadershipu. Důležité je také vymežit, jaký je vztah leadershipu k managementu. V návaznosti na tato východiska jsou představeny vybrané současné styly leadershipu.

2.1 Pojetí a vývoj leadershipu

Otázky vedení byly diskutovány už i ve vzdálenější historii. Např. Sokrates (469–399 př. n. l.) vycházel z toho, že vedení souvisí se situací a závisí na znalostech konkrétního lídra. Leadership byl také často identifikován v souvislosti s vojenstvím. Jako příklad geniálního lídra lze uvést Alexandra Velikého, který vládl v letech 336–323 př. n. l. (Bláha a kol., 2013, s. 155).

Bláha a kol. (2013, s. 159–160) s odvoláním na další autory uvádějí výčet **definíci leadershipu**.

- „Vedení lidí je vliv, umění nebo proces ovlivnění lidí, uplatňované tak, že budou ochotně a s nadšením usilovat o dosažení cílů skupiny.“
- „Je to proces ovlivňování skupin směrem k dosažení cílů.“
- „Vedení je ovlivňování ostatních k dosažení organizačních cílů ve vztahu vzájemné sounáležitosti s vedenými.“
- „Leadership je proces, kterým jednotlivec uplatňuje svůj vliv na ostatní lidi, inspiruje je, motivuje a usměrňuje jejich činnosti, aby dosáhli skupinové nebo organizační cíle.“

Otázkou je, jak vymežit vlastnosti samotného lídra. Northouse (2019, s. 23) vymezuje následující charakteristiky, které by měly mít osoby, které mají zájem být vnímány jako lídři: inteligence, sebedůvěra, odhodlání, integrita a sociabilita.

Pro srovnání lze uvést klíčové oblasti úspěšných lídrů pro 21. století:

- reflexe,
- společenství,
- rozmanitost,
- inovativnost,
- lidé,
- management (Bláha a kol., 2013, s. 160).

Cvičení: Charakteristiky lídra

Zvolte si ve svém okolí osobu, kterou byste označili za lídryni či lídra. Vymezte charakteristiky lídra, kterými daná osoba disponuje. Které charakteristiky lídra naopak postrádá? Zastává daná osoba manažerskou pozici?

V průběhu vývoje leadershipu (i managementu) se vytvořila celá řada **teoretických přístupů**. Následující text vymezuje některé z nich.

Teorie rysů kladla důraz na „vrozené vlastnosti, které lídra předurčují pro vedení kolektivu nebo mu ho výrazně usnadňují.“ Vychází z názoru, že úspěšný lídr se rodí. V tomto kontextu je za klíčový považován personální výběr.

Badatelé se zaměřili především na fyzické charakteristiky (výška, věk apod.), schopnosti a dovednosti (inteligence, verbální komunikace...) a osobnostní rysy (např. emoční stabilita).

Pozdější výzkumy odhalily následující vlastnosti odlišující úspěšné a neúspěšné lídry:

- sebekontrola,
- svědomitost,
- důvěryhodnost, spolehlivost,
- obratnost ve společenském styku,
- schopnost pěstovat mezilidské vztahy a těžit z diverzity (Bláha a kol., 2013, s. 164).

Funkční přístup formuloval J. Adair, který vychází z toho, že existují tři složky ovlivňující vedení lidí: lídr, jeho osobnost a charakter, situace a pracovní skupina. V pracovní skupině pak existují tři oblasti potřeb: potřeba dosáhnout cíle, potřeba pracovat jako tým a individuální potřeby (Bláha a kol., 2013, s. 166).

Východiskem **situačního přístupu** je, „že žádný styl vedení není tím správným pro všechny manažery ve všech situacích.“ Je důležité aplikovat takový styl, který vyplývá z dané situace.

Mezi charakteristické rysy tohoto přístupu patří:

- „lídři se objevují, jestliže jejich profil osobnostních rysů odpovídá situaci v daném čase“ (situaci určují úkol, lidé a pravidla),“
- „různé situace vyžadují různé osobnostní rysy lídrů a rozdílné jednání,“
- „úspěšnost vedení lidí je měřena projevem správného chování lídra ve správnou dobu“ (Bláha a kol., 2013, s. 166).

Důležitá je úroveň rozvoje pracovníka, která je dána kombinací jeho kompetence a pracovní ochoty. Situační leadership zahrnuje základní typy rozvojové úrovně, které mají být voleny na základě aktuální úrovně daného pracovníka:

- direktivní styl,
- koučování,
- podporování,
- delegování (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 21–22).

Nové teorie vedení zahrnují **transakční a transformační vedení**. Transakční vedení je založené na transakci, tedy směně, především odměn nebo jejich příslibů za úsilí a výkon. Možné je tento přístup aplikovat i pomocí hrozby trestem (Bláha a kol., 2013, s. 166–167).

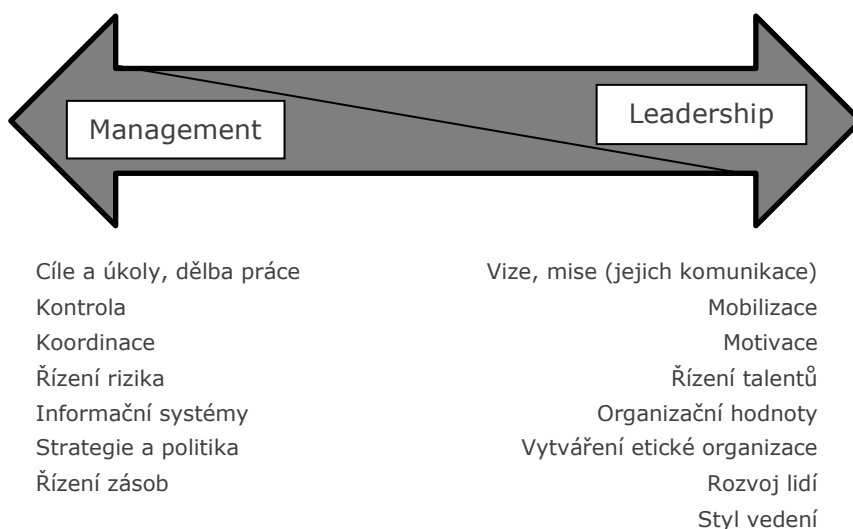
Transformační vedení je založeno na „ovlivňování motivace, vytváření klimatu důvěry a vysvětlování účelu a smyslu úkolů.“ Mezi 4 komponenty transformačního leadershipu lze zařadit:

- idealizovaný vliv,
- inspirativní motivování,
- intelektuální stimulaci,
- individualizované uznání (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 27).

2.2 Koncepce leadershipu a managementu

Management a leadership lze chápat jako dvě strany jedné mince, což lze vyjádřit pomocí kontinua managementu a leadershipu (Bláha a kol., 2013, s. 156).

Obrázek 2: Management a leadership



Zdroj: Bláha a kol., 2013, s. 156

Management lze charakterizovat „jako ‚dělání věcí správným způsobem‘ a jako dosahování výkonu a očekávaných výsledků prostřednictvím příkazů a kontroly.“ Leadership je pak možné chápat „jako ‚dělání správných věcí‘ a jako inspirování lidí prostřednictvím vizí“. Interpersonální a organizační aspekty obou přístupů lze vyjádřit následující tabulkou (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, s. 18–19).

Tabulka 1: Interpersonální a organizační aspekty leadershipu

	Management dosahování výkonu prostřednictvím příkazů a kontroly	Leadership inspirování lidí prostřednictvím vizí
Interpersonální „Jak“	Sebeprosazující a direktivní styl	Zapojující a podporující styl
Organizační „Co“	Krátkodobá exekuce a operativa	Dlouhodobá strategie

Zdroj: Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, s. 19

V kontextu uvedených protikladů je vhodné usilovat o dosažení vyváženosti, neboť „čím je totiž manažer vyváženější, tím jsou jeho tým a lidé produktivnější, loajálnější, odpovědnější a spokojenější“ (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, s. 20). Úkolem manažera je tedy „dosahovat přiměřenou rovnováhu mezi managementem a vedením podle situace“ (Bláha a kol., 2013, s. 157).

Mezi základní znaky leadershipu lze uvést:

- směřování,
- inspiraci,

- vytváření týmů,
- osobní příklad,
- přijetí (Bláha a kol., 2013, s. 157–158).

Konzultantská výzva: Cromwell Electronics

Dan Dalton je marketingovým ředitelem společnosti Cromwell Electronics. Před 10 měsíci jmenoval Eda Corelliho manažerem nově vytvořeného marketingového útvaru. V rámci útvaru působí 6 marketingových expertů: 2 dlouhodobí pracovníci a 4 nově přijatí. Ed byl na pozici jmenován z důvodu své skvělé reputace marketingového specialisty. I přesto, že se jedná o nově zformovaný útvar, Dan očekával, že jeho výkonnost bude v tuto dobu už na vyšší úrovni. Dan získal následující zpětnou vazbu od 2 podřízených Eda Corelliho.

Pat Posner pracuje pro společnost již téměř 10 let. Hodnotí Eda jako skvělého manažera. Pat oceňuje především vysokou míru autonomie, kterou disponuje. Pat zmiňuje: „Ed mi poskytuje svobodu při plánování marketingových kampaní pro můj segment produktů. Když mám problém, stimuluje mě k tomu, abych se na věc díval z různých perspektiv, ale přímo mi neřekne, co mám udělat. Projevuje mi důvěru. Pokud udělám chybu, což je výjimečné, nerozladí ho to. Očekává, že se z toho poučím.“ Pat také poznamenává, že Ed je schopen ocenit kvalitní výkon.

Katie O'Toole je jednou z nových osob ve společnosti a je s Edem jako nadřízeným spokojená méně: „Někdy si přeji, aby mi Ed poskytl více vedení. Stále mě tlačí k děláním vlastních rozhodnutí. Pokud bych měla více zkušeností, možná by se mi to líbilo. Ale právě teď se cítím nejistá. Nikdy vlastně nevím, jestli dělám právě to, co on očekává. Když jdu za ním s nějakým problémem, vždy mou otázku otočí a zeptá se mě, co bych udělala já. Nechápe, že kdybych odpověď znala, nebudu se ho ptát. A když udělám něco špatně, tak to vypadá, že ho to ani nezajímá. Ed rád předstírá, že chyby jednoduše zmizí, když se o nich nemluví.“ Katie si stěžovala ještě na jednu věc: „Vypadá to, že nadřazuje 2 pracovníkům, kteří u společnosti pracují už delší dobu. Dává jim ty nejzajímavější úkoly, více s nimi konzultuje své plány a navrhuje pro ně vyšší odměny.“ Katie také zaznamenala, že noví pracovníci Sally a George s ní v tomto souhlasí.

Později u oběda se Dan zeptal Eda, jak se daří jeho útvaru. Ed odpověděl, že je zklamaný z některých nových marketingových expertů, z nich si pouze Linda vede dobře. Ostatním chybí zápal a vlastní iniciativa. Ed zdůraznil, že se zkoušel vyhnout upřednostňování některých pracovníků, což byl velký problém u předchozího vedoucího. A přestože dává složitější úkoly pracovníkům s většími zkušenostmi, všem zadává podnětné úkoly a mají tak příležitost, aby vynikli. Ed se také snaží poskytovat svým pracovníkům více volnosti, kterou potřebují k rozvoji svých schopností. Snaží se vyhnout příliš striktnímu stylu vedení a kritice chyb. Poskytuje uznání za dobře

odvedenou práci a v případě skvělých výkonů navrhuje zvýšení odměny. Ed se ptá svého šéfa: „Co dělám špatně?“

Otázky:

1. Vyhodnoťte chování Eda jako vedoucího a identifikujte účinné a neúčinné aktivity.
2. Co by měl Dan říci nebo udělat?

Zdroj: Yukl, Gardner, 2020, S. 301–302

Co se týká vztahu **manažera a lídra**, je z jednoho úhlu pohledu důležité, aby manažer byl i lídrem. Z druhého úhlu pohledu by úspěšný lídr „měl být schopen plánovat, organizovat a kontrolovat.“ Úspěšný manažer-lídr by měl tedy být schopen vyváženě uplatňovat přístup managementu i leadershipu podle okolností a situace (Bláha a kol., 2013, s. 159).

Rozdíly mezi manažerem a lídrem lze také vztáhnout na přístup transakčního a transformačního vedení tak, jak je znázorněno v následující tabulce (Bělohávek, 2008a, s. 21).

Tabulka 2: Rozdíly mezi transakčním manažerem a transformačním vůdcem

Transakční manažer	Transformační vůdce
potřebuje okamžité výsledky své práce, jsou pro něho nezbytným stimulem jakékoliv další činnosti	hledí do budoucna, snaží se formulovat dlouhodobou vizi a určit strategické cíle, budoucí úspěšnost je pro něho důležitější než současné výsledky
stanovuje organizační strukturu, rozděluje práci a určuje postup	deleguje pravomoci pracovníkům, vytváří podmínky pro to, aby se lidé řídili sami
řeší problémy, které nastávají, sám se snaží najít efektivní řešení	řídí řešení problému, učí lidi, jak se s problémy vyrovnávat a stimuluje jejich práci na problému
snaží se zachovat a zlepšit stávající situaci, upevňuje současný systém	snaží se situaci změnit, narušuje současný systém a snaží se hledat systém lepší
plánuje, organizuje, řídí	koučuje a rozvíjí lidi
brání současnou organizační kulturu a nezpochybnuje její hodnoty	kriticky přehodnocuje organizační kulturu, stanovuje nové hodnoty a vede k jejich dosahování
opírá se o své postavení, prosazuje se pomocí svých popsanych pravomocí	opírá se o své osobní působení na lidi, jde vzorem, ovlivňuje, přesvědčuje
hlavním nástrojem vedení jsou pro něho manažerské dovednosti, efektivní řízení času, dobrá organizace práce, systematickosti	k vedení využívá hlavně charismatu, síly své osobnosti, která je uznávána spolupracovníky

Zdroj: Bělohávek, 2008a, s. 21

Případová studie: Napětí ve výzkumném týmu

Dr. Adam Wood je hlavním řešitelem tříletého výzkumného projektu, který má za úkol zkoumat vzdělávací programy v oblasti zdraví pro starší populaci. Oproti předchozím projektům, na kterých Dr. Wood pracoval sám nebo s jedním, popř. dvěma kolegy, v tomto projektu spolupracuje s 11 kolegy. Rok po zahájení projektu začalo být Dr. Woodovi a jeho týmu zřejmé, že je projekt podfinancován. Členové týmu tráví práci na projektu o 20–30 % více času, než bylo plánováno. Bez ohledu na tuto určitou napjatost zdrojů jsou všichni členové týmu práci na projektu oddáni. Rozumí jeho cílům a významu jeho výsledků. Dr. Wood je v dané oblasti výzkumu považován za významného odborníka. Lidé se na něj obracejí s prosbou o radu týkající se koncepce výzkumu či metodologických otázek. Je schopen vidět výzkumné projekty v souvislostech.

Přes odborné kompetence Dr. Wooda se v jeho výzkumném týmu objevují problémy. Dr. Wood se domnívá, že členové týmu nevěnují práci na projektu dostatečné množství času. Řada každodenních úkolů pak padá na jeho hlavu. Při jedné ze schůzek odložil počítač na stůl a řekl: „Bylo by lepší, kdybych do tohoto projektu nikdy nevstoupil. Zabírá mi příliš mnoho z mého času. A vy ostatní neodvádíte svůj díl práce.“ Členů týmu se komentář Dr. Wooda dotkl. Ačkoli jej respektují jako odborníka, jeho styl leadershipu vnímají jako frustrující. Jeho negativní komentáře na poradách snižují morálku členů týmu. Přes velkou míru úsilí, kterou věnují práci na projektu, jsou Dr. Woodem jen zřídka oceněni. Členové týmu jsou přesvědčeni, že na projektu tráví více času, než bylo plánováno, a dostávají menší odměnu, než předpokládali. Projekt odčerpává členům týmu spoustu energie, ale Dr. Wood zdánlivě nereflakuje tlak, který je na členy týmu vyvíjen.

Výzkumní pracovníci se začínají cítit vyhořelí, ale uvědomují si, že musí v práci pokračovat s ohledem na termíny plnění úkolů. Jako jeden z výstupů projektu je potřeba vytvořit brožuru, ale reálné náklady na její vytvoření převyšují plánované náklady. Dr. Woodovi se však podařilo zajistit zdroje pro pokrytí těchto vícenákladů.

Ačkoli členové týmu oceňují schopnost svého vedoucího zajistit prostředky, jsou si jisti, že to použije jen jako další doklad toho, že právě on odvádí na projektu většinu práce.

Otázky:

1. Zhodnoťte schopnosti Dr. Wooda jako lídra a jeho vztah ke členům projektového týmu.
2. Má Dr. Wood dostatečné schopnosti k vedení tohoto výzkumného týmu?
3. Jaké změny by měl Dr. Wood ve svém přístupu k leadershipu učinit?

Zdroj: Northouse, 2019, s. 60–61

2.3 Vybrané současné styly leadershipu

V současnosti existuje celá řada přístupů k leadershipu. Některé jsou svým pojetím více specifické, jiné se naopak prolínají.

Prvním z uvedených přístupů je **participativní leadership**. Participativní leadership je možné definovat jako „sdílení vlivu, společné rozhodování lídra a jeho následovníků s cílem poskytnutí určitého práva, svobody a možnosti zvážení různých alternativ, zvýšené pozornosti a podpory ze strany lídra v řešení problémů i v rozhodování“ (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 84).

Významným aspektem tohoto přístupu je tedy určitá míra zahrnutí pracovníků do rozhodování. Participace na rozhodování může mít různou formu s různou úrovní vlivu členů týmu od autokratického rozhodování (nulová míra participace), přes konzultování a společné rozhodování až po delegování.

Mezi pozitiva participativního leadershipu lze zařadit kvalitu rozhodování, míru přijetí rozhodnutí, spokojenost s rozhodovacím procesem a rozvoj dovedností. Na druhou stranu je ale také při zapojení pracovníků důležité zohlednit situační faktory, jako jsou důležitost rozhodnutí, rozdělení znalostí, časový tlak nebo vlastnosti a hodnoty členů (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 84–87).

Jako další přístup lze uvést **autentický leadership**. Autentický leadership je „proces, který vychází z pozitivních psychologických vlastností a vysoce rozvinutého organizačního prostředí“ (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 97).

Tento přístup je založen na následujících faktorech:

- vyvážení zpracování informací, které se váže na objektivní analýzu relevantních dat,
- internalizovaná morální perspektiva, která se odvíjí od schopnosti nechat se vést samoregulujícími morálními standardy,
- vztahová transparentnost, která zahrnuje schopnost vyjádřit své cíle, hodnoty a emoce, ale zároveň také schopnost regulace neadekvátních emocí,
- sebeuvědomování, které je určeno mírou pochopení svých silných a slabých stránek, motivace a vnímání vlastního leadershipu jinými osobami.

Autentičnost lídrů má vliv na změnu postojů a chování a na identifikaci pracovníků s lídrem (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 97–99).

Zajímavé pojetí představuje **servant leadership**. Servant leadership lze přeložit jako „teorii vedení lidí s lidmi a také pro lidi nad rámec samotné organizace“ a hlavním cílem servant lídra je „služba ostatním uvnitř i vně organizace“ (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 114–115).

Mezi charakteristiky servant lídra lze zařadit: touhu sloužit ostatním, emoční inteligenci, morální zralost a schopnost jednat, prosociální identitu, klíčové sebehodnotící charakteristiky (vnímání sebe sama jako schopné a efektivní osoby) a nízký narcismus.

Důležité také je, aby servant lídr uměl poznat vlastnosti následovníka, tedy proaktivitu, sebehodnotící charakteristiky následovníka a představu o stylu vedení.

Z pohledu chování servant lídra je možné identifikovat následující dimenze:

- konceptuální dovednosti,
- emocionální podpora,
- následovníci na prvním místě,
- pomáhat následovníkům růst a uspět,
- chovat se eticky,
- zplnomocňovat,
- vytvářet hodnotu pro komunitu.

Tento přístup může mít pozitivní vliv na různých úrovních organizace, od ovlivnění postojů jednotlivců až po výkon celé organizace (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 117–120).

Dalším přístupem je **vyvážený leadership**. Vyváženost označuje „schopnost používat protichůdné postupy, umění ubránit se preferenci určitých způsobů vedení lidí na úkor přehlížení a podceňování jejich protipólů“ (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, s. 15).

Vyvážený leadership stojí na třech principech.

- „Vyvážení manažeři nepoužívají žádný postup v přehnané míře.“ Spoléhání na v minulosti osvědčené řídicí postupy často může vést k přehnanému používání našich předností a silných stránek.
- „Vyvážení manažeři uplatňují protichůdné postupy ve vzájemné rovnováze.“ Jako příklad porušení tohoto principu lze uvést manažery s výbornými odbornými kompetencemi, kteří se zabývají technickými detaily, a přitom přehlížejí širší organizační souvislosti.
- „Vyvážení manažeři správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ni reagují.“ Důležité je jednat účelně, nikoli impulzivně nebo návykově (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, s. 16–23).

Dotazník: Jak využívám protikladné přístupy k leadershipu

„Instrukce. Zamyslete se nad tím, do jaké míry uplatňujete každé z níže uvedených chování či postupů (viz jednotlivá tvrzení). Pokud se domníváte, že daný přístup používáte přiměřeně a ve správné míře, označte tvrzení hvězdičkou (*). Pokud si myslíte, že daný postup používáte „příliš mnoho/často“, označte tvrzení znaménkem plus (+). Pokud se domníváte, že daný přístup používáte „příliš málo“, označte tvrzení znaménkem minus (-)“ (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, s. 24).

Sebeprosazující a direktivní styl	Odpověď'	Zapojující a podporující styl	Odpověď'
Oblast, za kterou odpovídám, mám pod svým dohledem a kontrolou.		Podřízené zplnomocňuji a nechávám je rozhodovat o způsobu plnění jejich úkolů.	
Svůj názor prosazuji jasně a razantně.		Tážu se druhých lidí, co si myslí a jejich názory se vážně zabývám.	
Jsem přímý(á) a dávám lidem otevřeně najevo nespokojenost s jejich prací.		Dávám pozor, abych nezraňoval(a) city druhých lidí.	
Krátkodobý výkon a operativa	Odpověď'	Dlouhodobá strategie	Odpověď'
Soustředím se na to, aby bylo vše doděláno v řádném termínu.		Věnuji čas a energii přemýšlení o budoucnosti a dlouhodobému plánování.	
Věnuji se řešení každodenních taktických a operativních problémů.		Sleduji vývojové trendy a přemýšlím o potřebných strategických a rozvojových změnách.	
Jsem zaměřen(a) na proces, potupuji systematicky, krok za krokem.		Snažím se podporovat inovace a vytvářet prostředí, v němž se nikdo nebojí zkusit nové věci.	

„**Interpretace výsledků.** Všimněte si, že protikladné přístupy – tj. direktivní vs. zapojující/podporující a zaměření na operativu a exekutivu vs. orientace na strategii – jsou v dotazníku uvedeny vedle sebe. Jednotlivá tvrzení jsou rovněž spárovaná – každé tvrzení na levé straně je doplněno (proti)tvrzením na straně pravé. Při interpretaci výsledků berte vždy uvedenou skutečnost v úvahu.

Po vyplnění dotazníku si položte následující otázky:

- Dosáhli jste na některé z dvojic protikladných tvrzení (postupů) žádoucí rovnováhy („hvězdička“ vs. „hvězdička“)? Pokud ano, můžeme vám blahopřát; jde o protikladné postupy, které pravděpodobně používáte ve správné míře i vyváženě. Jde o dobrý základ k dosahování a rozvíjení vyváženosti.
- Vyskytují se mezi výsledky případy párů tvrzení, na nichž jste evidentně nevyvážení – kde na jedné straně určitý postup používáte příliš mnoho/často („plus“) zatímco druhý, protikladný, příliš málo („minus“)? Pokud ano, rozhodně jde o rozvojový námět.

Jak vypadá celkový obrázek vašeho přístupu k leadershipu? V rámci každého obecného přístupu – tj. direktivní vs. podporující styl a zaměření na operativu a exekuci vs. orientace na strategii – zjistěte, pro kterou stranu jste získali více „hvězdiček“ a „plusů“. Jde o přístup, jenž v dané obecné dimenzi vedení preferujete.“

Zdroj: Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, s. 23–25

Etika v praxi: Crocodile Shavers

Fred Johnson je generálním ředitelem společnosti Crocodile Shavers. Tato společnost vyrábí elektrické holící strojky pro muže. Hlavním produktem je elektrický holící strojek s novou technologií, která umožnila nižší spotřebu elektrické energie oproti jiným akumulátorovým holicím strojčkům na trhu. V roce 2015 uvedl Fred na trh produkt s podporou agresivní marketingové kampaně. Nový holící strojek byl velmi úspěšný, zákazníci přitahoval jeho ergonomický design, kvalita a především o 15 % delší výdrž na jedno nabití oproti ostatním značkám.

Aby si udrželi vysoký odbyt na vysoce konkurenčním trhu, Fred tlačil na vývoj dále zdokonaleného modelu. Od nového modelu se očekávalo, že baterie vydrží na jedno nabití o 25 % déle než ostatní značky na trhu. Fred si byl dobře vědom hodnoty této vlastnosti pro zákazníky a zaměřil na ni těžiště reklamní kampaně. S tím, jak se přiblížilo zahájení produkce, Fred alokoval podstatnou část svého rozpočtu na další reklamní kampaň a najal velmi zkušeného manažera digitálních médií Davida Righta, aby kampaň naplánoval a řídil. Fred mu řekl, že jeho prioritou je efektivní marketing produktů společnosti a že David má udělat cokoli, aby tento produkt zpropagoval, i kdyby to znamenalo si do jisté míry přibarvit pravdu o vlastnostech produktu. Řekl Davidovi, aby zaměřil většinu propagace nového modelu na snížení potřeby dobíjení baterie produktu. David následně vytvořil potřebná reklamní sdělení.

Naneštěstí prvotní testy nového modelu ukázaly, že baterie si nevedla o nic lépe než u předchozího modelu a jakékoli další vylepšení produktu by mohlo trvat až rok. Avšak Fred trval na uvedení nového modelu na trh, protože věřil, že nadešel nejlepší okamžik pro vstup modelu na trh. Ignoroval testy produktu a rozhodl se pro původní reklamní plán. Reklamy byly spuštěny zároveň s prodejem nového strojku a byly přítomny na všech hlavních online platformách v zemi.

Během prvních 3 měsíců od uvedení na trh byly prodeje nového produktu vysoké, ale ne všichni zákazníci s ním byli spokojeni. K Fredovu a Davidovu překvapení 14 zákazníků podalo oficiální stížnost k příslušnému úřadu na zavádějící reklamní sdělení týkající se nového modelu holícího strojku. Po prozkoumání příslušný orgán došel k závěru, že reklama skutečně byla zavádějící. Nařídil společnosti, aby v budoucnu upustila od propagace, která není založena na reálných skutečnostech. Tato událost bude mít pravděpodobně negativní dopad na podnikání celé společnosti a může poškodit její dobré jméno a budoucí prodeje.

Otázky:

1. Popište neetické chování Freda Johnsona jako lídra.
2. Jaké situační faktory měly vliv na jeho chování?
3. Co může společnost udělat pro podporu etického leadershipu?

Zdroj: Yukl, Gardner, 2020, s. 273–274

Otázky k zamyšlení

- Vymezte klíčové charakteristiky leadershipu.
- Jakými vlastnostmi by měl disponovat efektivní lídr?
- V čem se liší leadership a management? Jaké hlavní nástroje tyto koncepce využívají?
- Se kterým s uvedených stylů leadershipu jste se setkali v praxi? Setkali jste se i s jinými styly?

Shrnutí

- Vývoj leadershipu se reflektuje v řadě přístupů, mezi které lze zařadit teorii rysů, situační přístup, transakční a transformační vedení ad.
- K dispozici je řada definic leadershipu. Tyto zpravidla kladou důraz na ovlivňování následovníků, předávání vize a smyslu úkolů, inspirování následovatelů a další aspekty.
- Leadership a management tvoří kontinuum aktivit, nástrojů a metod. Také manažera a lídra je vhodné chápat jako role, které by se měly vzájemně doplňovat. Vedoucí pracovníci by měli být kompetentní k vykonávání obou těchto rolí.
- Do současnosti se vyvinula řada přístupů k leadershipu, mezi které lze uvést participativní, autentický, servant a vyvážený leadership.

3 Etické řízení lidských zdrojů

Cíle kapitoly:

- Seznámit se základními aspekty etického rozhodování a jejich aplikací v praxi.
- Přiblížit principy podnikatelské etiky a možnosti její aplikace v podnikání a managementu.
- Charakterizovat významné nástroje a metody podnikatelské etiky.

Klíčové koncepty:

- model etického rozhodování
- podnikatelská etika
- teorie stakeholderů
- etický leadership
- etický kodex
- whistleblowing

Etické aspekty podnikání představují klíčovou dimenzi, která ovlivňuje úspěšnost organizací. Svou povahou se tyto aspekty dotýkají právě lidského činitele v organizacích a promítají se do interpersonálních vztahů a řízení lidských zdrojů. Současné přístupy podnikatelské etiky nabízejí řadu nástrojů, které mohou podpořit aplikaci etických principů do manažerské praxe.

3.1 Etické rozhodování

Pracovníci v organizacích, ale i lidé v běžném životě jsou často postaveni do situace, kdy se musí rozhodnout. Část těchto rozhodovacích situací má navíc etický rozměr. Klíčovými aspekty etického rozhodování se zabývá právě tato podkapitola.

Rozhodovací situace s etickým kontextem lze označit jako etický problém a etické dilema.

Etický problém jednoznačně vyplývá ze situačního kontextu a je u něj možné jednoznačně stanovit jeho účastníky. Výsledné rozhodnutí má podobu ano – ne.

Etické dilema má větší počet účastníků, volba má charakter buď – anebo (Krymláková a kol., 2009, s. 42).

Názorně je rozdíl mezi etickým problémem a dilematem uveden v tabulce 3.

Nutnou podmínkou realizace svobodné volby je princip autonomie. Autonomní etické rozhodování se vyznačuje čtyřmi znaky:

- rozumem,
- individuální hierarchií hodnot,
- adekvátními informacemi,
- svobodou bez donucování a omezování (Rolný, 2014, s. 94).

Tabulka 3: Rozdíl mezi etickým problémem a dilematem

Konflikt jako etický problém	Konflikt jako etické dilema
Lze jej snadno pojmenovat.	Je obtížné jej pojmenovat.
Stojí mimo specifickou situaci.	Je zasazen do specifické situace.
Existuje názorová shoda, že konflikt je etický.	Není názorová shoda, že daný konflikt je jednoznačně etického charakteru.
Vyjadřuje nárok jednotlivého účastníka.	Vyjadřuje nároky vícero, často si konkurujících účastníků.
Týká se jedné správné a jedné nesprávné hodnoty.	Týká se vícero, často si konkurujících hodnot.
Předpokládá, že jednotlivci mohou konat správně, pokud chtějí.	Předpokládá, že jednotlivci chtějí konat správně, ale nevědí jak.

Zdroj: Rolný, 2007, s. 16

Při etickém rozhodování se lidé mohou řídit celou řadou principů, mezi které patří: teorie užitku, osvícený vlastní zájem, profesní etika, zlaté pravidlo, etika odhalení, podniková etika, konvenční etika, etika odpovědnosti, intuitivní etika, popř. kantovský princip (Krymláková a kol., 2009, s. 44).

Při etickém rozhodování je vhodné postupovat v určitých krocích. Jako model etického rozhodování lze uvést přístup společnosti Andersen:

- Která fakta jsou důležitá?
- Jaké etické otázky se zde vyskytují?
- Kdo jsou hlavní zainteresovaní účastníci?
- Jaké jsou možné alternativy řešení?
- Jaká je etická stránka alternativ?
- Co tvoří v rozhodnutí praktické překážky?
- Co by se mělo udělat? (Rolný, 2014, s. 103–105)

Případová studie: Nový software

„Marie je zkušená ředitelka výzkumu a vývoje v renomované firmě. Koordinuje činnost několika laboratoří, kterým zadává výzkumné projekty a odpovídá za jejich výsledky. V jedné z nich pracuje druhým rokem Karel. Z celého týmu je nejmladší, ale již několikrát na sebe upozornil, že dokáže být velice kreativní a některé zadané úkoly úspěšně vyřešil netradičním způsobem. Při práci na dílčí části jednoho z rozsáhlejších projektů, kterou jej Marie pověřila, vymyslel software, který mu zadanou práci radikálně zefektivnil. Když o něm přemýšlel, náhle si uvědomil, že jeho použití by mohlo mít univerzální uplatnění. V rámci firmy by výrazně urychlilo celou řadu operací při zpracovávání dat různého charakteru. Zjistil si, že za posledních pět let ještě nikdo v rámci firmy s tak zásadní inovací nepřišel. Tohle přece musí jistě

změnit jeho kariéru ve firmě! S vidinou místa vedoucího laboratoře, ve které pracuje, a také patřičného finančního ohodnocení se vypravil se svým softwarem za Marií.

Shodou okolností dostala Marie od svého šéfa Davida před časem úkol, tak jako všechna jiná pracoviště, navrhnout nový inovační program svého oddělení. Firma má zájem neztrácet svoji dynamiku a pravidelně, vždy po několik letech, tímto způsobem zvyšuje svoji efektivitu a produktivitu. Marie však byla zaneprázdněna řadou jiných, naléhavějších úkolů, a proto problém vytvoření nového inovačního programu zatím stále odkládala. Když ji Karel předvedl, co všechno software umí, okamžitě si uvědomila, že lepší inovační program snad neexistuje. S ním by zabodovala nejen u Davida, ale získala by jistě uznání i u vedení firmy. Pokud by jej mohla prezentovat jako vlastní inovační program, pomyslela si, udělám Karla vedoucím laboratoře, zvýším mu plat a ocením ho patřičně na prémiech a odměnách. Na to jistě přistoupí. Je mladý, prakticky začíná a který vedoucí by mu zajistil hned takovou kariéru a plat? Byli bychom spokojeni oba. Její myšlenky přerušil Karel otázkou, co s tím softwarem budou dělat. Marie jej pochválila, usmála se a řekla, že to není jen tak, že musí vše dobře promyslet a ať se zítra ráno za ni staví v kanceláři. Doma večer horečně přemýšlela, jak se má zachovat.“

Otázky:

1. Vyřešte situaci z pohledu Marie.
2. Aplikujte při řešení situace model etického rozhodování společnosti Andersen.

Zdroj: Rolný, 2014, s. 106

3.2 Teorie stakeholderů

Významným přístupem, který zdůrazňuje vztahy organizace s různými skupinami, je **teorie stakeholderů**.

Stakeholder (participující, resp. zainteresovaná skupina) je „osoba nebo skupina, která jakýmkoli způsobem přichází do kontaktu s organizací“. Stakeholdery lze členit na vnitřní (pracovníci, manažeři, vlastníci) a vnější (zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři ad.). Určitou výzvou pro management je skutečnost, že očekávání jednotlivých skupin jsou různá a často protichůdná. Za etické rozhodování vůči stakeholderům lze považovat takové, které oni akceptují, vyhovuje jejich potřebám, a především je v souladu s legislativou (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 97).

3.3 Podnikatelská etika

Etiku jako takovou lze podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) chápat jako vědu o morálce, jejímiž základními kategoriemi jsou dobro a zlo (s. 77–78).

Podnikatelská etika se etablovala jako samostatná společenskovední disciplína v 70. letech 20. století v USA. Do západní Evropy se rozšířila v 80. letech a následně v 90. letech i do států bývalého socialistického bloku.

Podnikatelská etika je interdisciplinární věda, která je založena na etických a ekonomických vědomostech, ale i na poznatcích sociologie, psychologie, pedagogiky a dalších věd. Jde v ní především o aplikaci etického poznání na ekonomickou oblast (Remišová, 2015, s. 19–20). Tato vědní disciplína „zkoumá a využívá morální hodnoty, principy a standardy, které určují a řídí chování všech účastníků ekonomických činností na všech úrovních ekonomického systému“ (Rolný, 2014, s. 10).

Podnikatelská etika je jednou „z tzv. aplikovaných etik, která řeší a zkoumá etické principy a morální anebo etické problémy vznikající ve firemním, obchodněprávním prostředí“ (Bláha a kol., 2013, s. 218). Pro srovnání ji lze definovat takto: „normativní společenskovední disciplína, která zkoumá integraci etiky a ekonomiky ve všech oblastech a na všech úrovních ekonomického systému“.

Základní otázkou podnikatelské etiky je: Jaký má být vztah etiky a zisku? (Remišová, 2015, s. 19–20)

Za východiska podnikatelské etiky lze považovat následující zdroje:

- etiku,
- lidská práva a hodnoty,
- morálku,
- podnikatelské prostředí.

Důležité je v kontextu podnikatelské etiky diskutovat také roli manažera a manažerskou etiku (Rolný, 2014).

3.4 Integrace etiky do podnikání

Pro zdůraznění významu integrace etiky do podnikání je vhodné vymezit výhody etického chování v podnikání:

- loajalita zákazníka k organizaci,
- kvalitní vztahy s investory,
- omezení hrozby restrikcí,
- udržení kvalitních manažerů a zaměstnanců,
- důvěra veřejnosti a přínos pro ekonomický i kulturní rozvoj komunity (Seknička, Putnová, 2016, s. 133).

Rolný (2007, s. 68–72) vymezuje tři úrovně integrace etiky do podnikové praxe. Významnou úrovní je **podniková kultura** včetně definice klíčových etických hodnot, které podpoří morální orientaci společnosti. Druhou úrovní je **etické vedení**, které představuje způsob myšlení, který je podřízený dvěma cílům: „ujasnit a přesně vymezit etickou dimenzi

rozhodovacích procesů a svojí realizací potvrdit vytyčené etické normy a principy přijaté podnikem". Součástí etického vedení jsou organizační struktury (např. etický ředitel, pracovník zodpovědný za etické postupy apod.). Třetí úroveň je **socializační proces**, jehož smyslem je podporovat etického chování. Je třeba respektovat princip, že „slušnost a čestnost se v podniku vyplácí a nepoctivost je stíhána a sankcionována". Dále jsou v rámci této úrovně integrované klíčové procesy vzdělávání a výběru uchazečů.

Poznatky z aktuálního výzkumu: Má etické vedení za následek šťastné pracovníky?

Yang (2014) na základě dat získaných od 434 respondentů zkoumal vliv etického vedení na pohodu (well-being) pracovníků, pracovní a životní spokojenost. Mimo jiné zjistil, že etické vedení nepřímo prostřednictvím pracovní spokojenosti ovlivňuje jak pohodu pracovníků, tak i životní spokojenost. Z toho vyplývá, že etické vedení ovlivňuje nejen práci člověka, ale také mimopracovní život.

Dalším, a ještě zajímavějším, zjištěním je, že přímý vliv etického vedení na pohodu pracovníků byl negativní. Jako možné zdůvodnění se nabízí, že tento jev může být důsledkem etické neshody mezi lídrem a pracovníky. Lídři s vyšším etickým cítěním mohou vytvářet tlak na ostatní pracovníky, což může vést k poklesu pohody pracovníků a vyvolat pocit tísně (s. 521).

Otázky:

1. Jaký vliv má dle vašeho názoru etické vedení na pracovníky?
2. Setkali jste se i s negativním vlivem etického vedení na pracovníky? Jak se tato skutečnost projevovala?

Zdroj: Yang, 2014

Významným východiskem etického programu organizace jsou organizační hodnoty. Tyto lze dělit do tří základních směrů:

- ekonomicko-pragmatické hodnoty (kvalita produktů, preciznost, nové technologie, bezpečnost a zdraví ad.),
- eticko-sociální hodnoty (spravedlnost, identifikace s organizací, poctivost, spolehlivost ad.),
- rozvoj organizace a lidí (flexibilita, inovace, spokojenost pracovníků, podnikatelský duch ad.) (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 110).

Komplexním výstupem integrace etiky do podnikání je etický program organizace, tedy „komplexní systém logicky propojených etických přesvědčení, hodnot, pravidel, postupů a způsobů komunikace, které přijímá organizace na zabezpečení dlouhodobého a kontinuálního rozvoje etiky ve své organizační kultuře" (Remišová, 2015, s. 75).

Mezi prvky etického programu lze zařadit:

- dokumenty (etický kodex, etický leitmotiv),
- subjekty a orgány (ředitel pro etiku, manažer pro etické otázky, ombudsman, etická rada, etická poradna),
- vzdělávací aktivity (semináře o etice, etický workshop, články o etice),
- kanály přenosu informací (etické horké linky, etická diskusní fóra),
- kontrolní mechanismy (monitoring, etická kontrola/audit, osobní rozhovor o etice, sebekontrola) (Remišová, 2015).

Jiné členění nástrojů etického řízení nabízí Seknička a Putnová (2016), kteří rozdělují tyto nástroje na tradiční (etický kodex, princip předběžné obezřetnosti, týmová práce, leadership) a moderní (mentoring, etický ombudsman, etický a sociální audit, pravidelné vzdělávání).

Konzultantská výzva: Neetické vedení ve společnosti Enron

Energetická společnost Enron po deregulaci energetických trhů ve Spojených státech v roce 1988 dynamicky rostla. V roce 2001 zaměstnávala přibližně 22 000 pracovníků. V této době byl předsedou představenstva Kenneth Lay a výkonným ředitelem Jeffrey Skilling. Společnost byla oceňována z důvodu dobrých benefitů a efektivního řízení. Společnost nicméně nebyla tak úspěšnou, jak by mohl naznačovat její obraz na veřejnosti.

S pomocí svých účetních a právních zástupců vytvořili čelní představitelé dceřině společnosti, které umožnily prodávat aktiva a vytvářet umělé výnosy. Zahraniční jednotky byly využívány k vyhýbání se daním, zvýšení aktiv a zisků a zakrytí ztrát. Byly zahajovány nové rizikové podniky a pravidla týkající se konfliktu zájmů byla uvolňována tak, aby umožnila vedoucím pracovníkům osobně těžit z pochybných podniků, které byly v konečném důsledku ztrátové. Ztráty byly zakrývány a tvořila se iluze velkých zisků. Tato praxe hnala ceny akcií nahoru a v srpnu 2000 dosáhla cena akcie nejvyšší hodnoty 90 dolarů.

Neetické praktiky nebyly pouze záležitostí čelních představitelů společnosti. Organizační kultura individualizmu, inovací a nespoutané honby za zisky narušovala etické chování řady pracovníků. Jeden model používaný ke zvýšení zisku spočíval v tom, že elektrická energie byla distribuována mimo Kalifornii, což způsobilo blackouty a zvýšení ceny elektřiny. Následně byla elektrická energie distribuována zpět do Kalifornie a prodána za vyšší cenu, což generovalo významně vyšší zisky. Společnost začala používat takové účtovací praktiky, kdy byly předpokládané budoucí příjmy z jakéhokoli obchodu účtovány jako skutečné příjmy v běžném období. Pro dosažení nereálných cílových zisků byli pracovníci motivováni k nadsazení očekávaných zisků z prodejů. Pracovníci, kteří se zabývali prodejem, byli tlačeni ke vzájemnému překonávání. 15 až 20 % pracovníků s nejnižším výkonem bylo každý rok propuštěno a nahrazeno pracovníky novými. Každý, kdo zpochybňoval neetické

praktiky nebo poukazoval na konflikt zájmů ve společnosti Enron, byl propuštěn, přemístěn na jinou pozici nebo opomenut při povýšení.

Představitelé společnosti, kteří věděli o finančních podvodech a rostoucích ztrátách, začali prodávat akcie společnosti, které vlastnili. Zároveň doporučovali investorům a pracovníkům, aby akcie kupovali s tím, že jejich cena zásadně vzroste. Prodej akcií představiteli společnosti způsobil, že jejich cena začala klesat, ale Kenneth Lay uklidňoval investory a ujišťoval je, že společnost je na správné cestě. Skilling odstoupil v srpnu 2001 a bylo mu umožněno prodat významné množství akcií za prémiovou cenu. Pozici výkonného ředitele po něm zaujal Kenneth Lay, který tvrdil veřejnosti, že se společnost nepotýká s žádnými skrytými problémy. V srpnu 2001 klesla cena akcie na 15 dolarů, ale mnoho investorů stále Layovi důvěřovalo. Akcie stále drželi nebo je dále nakupovali. Prudký pokles hodnoty akcií nastal poté, co bylo odhaleno, že aktiva a zisky byly nadhodnocené a dluhy a ztráty společnosti nebyly vykazovány pravdivě. Docházelo také k ničení záznamů o neetických aktivitách a k přehazování viny na jiné.

Společnost Enron vyhlásila bankrot v prosinci 2001. Jednalo se o největší a nejkomplexnější bankrot v dějinách Spojených států, který měl ničivý efekt na tisíce pracovníků a investorů.

Otázka:

Jakými postupy lze takovou formu neetického vedení v budoucnosti omezit?

Zdroj: Yukl, Gardner, 2020, s. 272–273

3.5 Nástroje etického řízení

Z pohledu hodnocení aplikace podnikatelské etiky v podnikání je významný etický audit.

Etický audit je nástrojem, který by měl ověřit, zda „organizační procesy a činnosti podporují etické jednání v podniku“. Zdrojem informací mohou být workshopy s pracovníky a obsahová analýza organizačních dokumentů. Inspirativní přitom mohou být standardy etického a společensky odpovědného chování, jako např. SA 8000, ISO 26000 ad. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 114–115).

Cvičení: Test etické shody

Vyhodnoťte pro organizaci, ve které působíte, test etické shody vypracovaný firmou Narvan Associates. Tento test hodnotí „míru etické shody mezi politikou firmy, praxí a všeobecnou efektivitou působení podnikového managementu ve sféře etiky.“

Vyjádřete se k sedmi tezím v rozpětí sedmibodové škály od „naprosto nesouhlasím“ (1 bod) přes „nemohu se rozhodnout“ (4 body) po „naprosto souhlasím“ (7 bodů).

Teze k posouzení:	Počet bodů:
<i>1. I v případě, že chybí detailně propracovaná politika firmy nebo precedentní případy, jako platné vodítko pro rozhodování slouží vždy deklarované hodnoty podniku.</i>	
<i>2. Tyto hodnoty a s nimi spojené zásady se nemění, i když se podniku nedaří.</i>	
<i>3. I sebelepší výsledky jsou pro podnik nepřijatelné, pokud jich bylo dosaženo na úkor porušování etických standardů.</i>	
<i>4. Pokud mají zaměstnanci ve své práci problémy etického charakteru, naleznou pro ně ze strany podniku pochopení a pomoc při jejich zvládnutí.</i>	
<i>5. Při oceňování výkonnosti zaměstnanců je nutné brát v potaz, zda dodržují etické normy a principy.</i>	
<i>6. Pracovní skupina, do které se sám/sama řadíte, výrazně podporuje dodržování etických norem.</i>	
<i>7. Při povyšování je mimo jiné ukazatele také vždy brán zřetel na morální profil zaměstnance.</i>	
	Součet:

Pro vyhodnocení vydělte po sečtení bodů výsledek sedmi:

- 6 a více bodů: etická úroveň podnikové kultury je vysoká a je výrazem efektivního působení podnikového managementu v tomto směru,
- 4 a 5 bodů: částečná efektivita působení managementu v etické oblasti a průměrná etická úroveň podnikové kultury,
- 3 a méně bodů: etický management podniku je neefektivní a morální úroveň podnikové kultury je nedostatečná.

Úkoly:

1. Formulujte aspekty, které ovlivňují v dané organizaci etické prostředí pozitivně.
2. Formulujte aspekty, které ovlivňují v dané organizaci etické prostředí negativně.

Zdroj: Rolný, 2014, s. 58–59

Významným nástrojem etického řízení je **etický kodex**. Etický kodex lze definovat jako „systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity“ (Rolný, 2014, s. 89).

Etické kodexy mají písemnou formu a definují chování, které je v dané organizaci považováno za vhodné a přijatelné.

Jako zdroje pro zpracování etického kodexu lze využít:

- současný kodex,
- povinnosti a vztahy ke stakeholderům,
- výsledky etického auditu,
- vnitřní materiály,
- workshopy, rozhovory s pracovníky,
- inspiraci jinými etickými kodexy.

Etický kodex může organizaci přinést řadu výhod (např. zlepšuje reputaci organizace, definuje akceptovatelné jednání). Na druhou stranu je třeba dbát na to, aby se kodex nestal jen prázdným dokumentem bez autentičnosti (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 115–117).

Mezi další prvky etického programu organizace lze zařadit:

- etické vzdělávání,
- etický leadership,
- ombudsmana,
- účelné využívání informačních technologií,
- výbor pro etiku ad. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 118–123).

V kontextu etického programu organizace nelze opomenout pojem „**whistleblowing**“. V případě whistleblowingu se jedná o aktivitu, kdy „stávající nebo bývalí zaměstnanci nějaké organizace upozorňují na nekalé praktiky na pracovišti, a to zpravidla na praktiky ohrožující veřejnost a jdoucí proti veřejnému zájmu“. Whistleblowing je jedním ze způsobů řízení rizik v organizaci. Pracovníci se zpravidla dozvědí o neetických postupech jako první a existence oznamovacích mechanismů umožní včasné řešení problémů uvnitř organizace (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 124). Whistleblowing je oprávněný za následujících předpokladů:

1. Zaměstnanec chce veřejnost, podnik anebo své kolegy ochránit před vážným ohrožením.
2. Zaměstnanec o ohrožení již dříve informoval svého bezprostředního nadřízeného, který však na oznámení nereaguje, takže
3. sdělil skutečnost manažerům na vyšší řídicí úrovni, kteří ovšem taky nereagují.
4. Zaměstnanec má argumenty, důkazy a příslušnou dokumentaci o ohrožení.
5. Zaměstnanec má dostatečné důvody ke zveřejnění, je nezaujatý a je si vědom důsledků, které jeho oznámení přinese (Krymláková a kol., 2009, s. 159).

3.6 Etické aspekty personálně-manažerských činností

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 119–121) uvádějí principy pro etické provádění personálních činností, konkrétně rozvádějí získávání a výběr pracovníků, pracovní adaptaci, řízení pracovního výkonu, zaměstnanecké vztahy, odměňování pracovníků a snižování stavu pracovníků.

Etika v praxi: Jak hodnotíte svého zaměstnavatele z etického hlediska?

	ano	ne
1. Jednají a rozhodují manažeři v rámci etických standardů?		
2. Jsou firemní cíle z hlediska zisku a konkurence reálné?		
3. Má firma etický kodex?		
4. Proklamují firemní dokumenty zájem o morální problémy		
5. Proklamují firemní dokumenty zájem o otázky životního prostředí?		
6. Existuje ve firmě zaměstnanecká příručka s pravidly jednání pro případ nevhodného či nesprávného chování zaměstnanců?		
7. Existuje ve firmě zaměstnanecká příručka s pravidly jednání pro případ diskriminace?		
8. Jsou zákazníkům produkty doručovány a služby poskytovány profesionálně a eticky?		

Vyhodnocení:

100 % kladných odpovědí	eticky a odpovědně jednající organizace
50 % a více kladných odpovědí	eticky rozvíjející se organizace
méně než 50 % kladných odpovědí	etikou neposkvřená organizace"

Otázky:

1. Na jaké oblasti etického řízení by se měla organizace, ve které působíte, zaměřit?
2. Jaká konkrétní opatření by měla organizace přijmout pro podporu etického prostředí?

Zdroj: Krymláková a kol. 2009, s. 41

Otázky k zamyšlení

- ▶ Jaké principy lze využít při etickém rozhodování? Které z nich uplatňujete v praxi?
- ▶ Jaké pozitivní efekty přináší aplikace podnikatelské etiky pro organizace a pro jejich pracovníky?
- ▶ Uvedte nejvýznamnější nástroje etického řízení. S kterými z nich jste se setkali v praxi?
- ▶ Setkáváte se v praxi s etickými kodexy? Jaká je jejich typická struktura a na jaké obsahové oblasti se zaměřují?

Shrnutí

- ▶ Při etickém rozhodování se lze setkat se dvěma podobami etického konfliktu: etickým problémem a etickým dilematem. Jednou z koncepčních možností jejich řešení je model etického rozhodování společnosti Andersen.
- ▶ Pracovníci jsou jednou ze skupin stakeholderů. Tyto skupiny se vyznačují mimo jiné tím, že mají rozdílné a často protichůdné zájmy. Důležitým východiskem aplikace etických principů v organizaci je znalost jejich stakeholderů a jejich potřeb.
- ▶ Podnikatelská etika se zabývá aplikací etických principů v podnikání. Integrace principů etiky do podnikání probíhá v určitých úrovních, kterými jsou podniková kultura, etické vedení a socializační proces.
- ▶ K dispozici je řada prvků etického programu, resp. nástrojů a metod etického řízení, jako příklady lze uvést etický kodex, ombudsman nebo etický audit.
- ▶ Postup upozorňování na neetické praktiky v organizaci se nazývá whistleblowing.

4 Vedení a řízení lidí závislé na situačních faktorech

Cíle kapitoly:

- Vymežit klíčové situační faktory ovlivňující styl řízení.
- Seznámit s přístupy k řízení pracovníků, které reflektují situační faktory.
- Představit klasifikaci pracovníků dle generace, do které náleží, a možnosti přizpůsobení řízení v závislosti na těchto generacích.

Klíčové koncepty:

- styl řízení
- kontingenční teorie
- situační řízení
- teorie cesty k cíli
- generace X a Y

Lidé na pracovišti se liší svou výkonností, pracovním nasazením i chováním. Tyto rozdíly jsou podmíněny celou řadou příčin, mezi které patří schopnosti, osobní efektivita, pracovní tempo, osobnostní vlastnosti, motivace a pracovní postoje, tvořivost, popř. sklony k nežádoucímu jednání. Čtvrtá kapitola programu se zaměřuje právě na vedení a řízení lidí v závislosti na těchto a dalších situačních faktorech.

4.1 Styly řízení závislé na situačních faktorech

Přístupy, které zdůrazňují skutečnost, že „různé podmínky a situace vyžadují různé přístupy a styly vedení“, lze označit jako **kontingenční teorie**. Lídři by měli mít k dispozici řadu přístupů, které jsou schopni použít v závislosti na charakteru úkolu a situace a v neposlední řadě také na charakteristikách následovníků (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 21).

Manažeři mohou volit různé styly řízení, zpravidla se rozlišují následující:

- direktivní (autokratický),
- participativní (demokratický),
- liberální (Urban, 2013, s. 17–19).

Volba vhodného stylu pak může být ovlivňována řadou situačních faktorů.

Populárním a v manažerském vzdělávání využívaným modelem je situační řízení (někdy také uváděné jako situační leadership) Paula Herseyho a Kena Blancharda (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 21).

Situační řízení lze vymežit jako „uplatňování různých řídicích stylů závislých na charakteristikách řízených osob“. Důraz je kladen na faktory, které jej ovlivňují. Důležité je také vymežit čtyři situačně podmíněné řídicí styly, kterými jsou:

- direktivní řízení,
- koučování,
- podpora,
- delegování (Urban, 2013, s. 20–22).

Model situačního řízení byl několikrát revidován, přičemž současná podoba ve větší míře akcentuje rozvoj pracovníků. Klíčové je zvolit takový styl vedení, který odpovídá míře, do jaké daný pracovník zvládá konkrétní úkol. „Úroveň rozvoje pracovníka ve vztahu k úkolu je dána kombinací jeho kompetence a pracovní ochoty“ (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 21).

Případová studie: Maratonští běžci

David Abruzzio koučuje běžce, kteří se chtějí zúčastnit newyorského maratonu. David již řadu maratonů úspěšně zaběhl, cítí se proto v roli kouče maratonských běžců dobře a sebejistě.

Běžci trénují po dobu 16 týdnů. V průběhu prvních týdnů tréninku byl David s pokrokem běžců spokojený a nezaznamenával zásadní těžkosti v roli kouče. V osmém týdnu tréninku nicméně došlo k situacím, kdy si David nebyl jistý, jak neefektivněji k tréninku svých běžců přistoupit. Běžce je v závislosti na průběhu jejich tréninku možné rozdělit do 3 skupin.

První skupina běžců byla složena zpravidla z jedinců, kteří maraton nikdy neběželi. Ti zasypávali kouče řadou otázek. Zajímalo je především, jak maraton zaběhnout a zda vůbec mají dostatek schopností k tomu, aby takovou výzvu zvládli. Ptali se, kolik mají uběhnout v rámci tréninku, co mají jíst, jak moc mají pít a jaké si mají pořídít boty. Pro Davida to byla nekonečná smršť v podstatě základních otázek. Jeho snahou bylo přistupovat k běžcům jako k informovaným dospělým lidem, jejich chování mu ale připadalo nevyzrálé, až dětinské.

Druhou skupinu běžců tvořili ti, kteří maraton úspěšně absolvovali v minulém roce. Ti se nejvíce zajímali o vliv tréninku na jejich běžecký výkon. Např. jak ovlivňuje týdenní uběhnutá vzdálenost jejich pravděpodobný čas zaběhnutí maratonu? Pomůže jejich kondici vzít si některý den volno od tréninku? Tito běžci v zásadě od Davida požadovali ujištění, že jejich trénink je optimálně nastavený pro maraton v New Yorku. Pro Davida bylo jednoduché s nimi pracovat, protože jim rád poskytoval motivaci a povzbuzení.

Třetí skupinu tvořili sezónní běžci, kdy většina z nich již několik maratonů běžela a mnoho se umístilo v desítce nejlepších ve své věkové skupině. Při tréninku působili rozmrzele. I přesto, že byli přesvědčeni o svých schopnostech maraton dobře zaběhnout, chybělo jim v souvislosti s maratonem v New Yorku nadšení. Občasné otázky směřovaly k tomu, zda je jejich celková tréninková strategie vhodná nebo zda jim jejich trénink pomůže i při jiných závodech. David rád využíval své běžecké

zkušenosti a poskytoval této skupině běžecské rady. Měl ovšem pocit, že jeho pomoc nedopadala na úrodnou půdu a běžci jeho návrhy ignorují. Měl obavy, že si ho samotného a jeho koučování neváží.

Otázky:

1. Jak byste popsali běžce první skupiny? Jaký styl řízení či vedení od Davida očekávají a jaký styl jim David poskytuje?
2. Je vhodný Davidům koučovací styl pro druhou skupinu běžců?
3. Proč se Davidův přístup ke třetí skupině jeví jako neefektivní?

Zdroj: Northouse, 2019, s. 105–107

Další pohled prezentuje **teorie cesty k cíli**, která akcentuje výběr takového stylu vedení, „který odpovídá motivačním potřebám vedených pracovníků, typu pracovního úkolu a organizačním podmínkám“.

Teorie cesty k cíli rozlišuje 4 styly vedení:

- direktivní styl,
- podporující styl,
- participativní styl,
- výkonově orientovaný styl (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 22–23).

Cvičení: Styly vedení

Vymezte situační podmínky, za jakých je vhodné použít následující styly vedení:

- direktivní styl,
- podporující styl,
- participativní styl,
- výkonově orientovaný styl.

Zdroj: Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 23

Výše uvedené lze shrnout tím, že kontingenční teorie kladou důraz na flexibilitu řízení v závislosti na charakteristikách pracovníků a organizačních podmínkách (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 25).

Konzultantská výzva: Společnost Acme Manufacturing

Steve Arnold je výrobním manažerem společnosti Acme Manufacturing v New Jersey. V úterý v 8:45 dorazil do továrny už se zpožděním, protože zaspal. Dlouho do noci totiž dokončoval měsíční výrobní report pro své oddělení. Po příchodu do kanceláře pozdravil svou asistentku Ruth Sweeney a zeptal se, zda je třeba řešit něco naléhavého. Ruth mu připomněla setkání se Stevovým nadřízeným Frankem Jonesem a dalšími výrobními manažery v 9:30. Steve poděkoval za připomenutí (na schůzku zapomněl) a šel do své kanceláře najít e-mail s informacemi o schůzce. Matně si vzpomínal, že jej obdržel před týdnem, ale pořádně si jej nepřečetl a ani se nepodíval na připojené materiály.

Zazvonil telefon, ve sluchátku se ozvala viceředitelka pro prodej Sue Bradley, která požadovala informace o stavu urgentní objednávky pro důležitého zákazníka společnosti. Steve přislíbil, že na to dohlédne a později během dne ji kontaktuje s informacemi o objednavce. Steve minulý týden delegoval tuto objednávku jedné z výrobních vedoucích Lucy Adams a pak ji vypustil z hlavy. Vyšel z kanceláře a zeptal se Ruth, jestli dnes viděla Lucy. Ruth mu připomněla, že Lucy je na workshopu v Kalifornii a bude pravděpodobně nedostupná až do odpoledne.

Při cestě zpět do kanceláře Steve Lucy pomocí SMS požádal, aby mu zavolala hned, jak to bude možné. Pak pokračoval v hledání e-mailu týkajícího se schůzky se svým šéfem a dalšími výrobními manažery. Našel jej v řadě dalších nezpracovaných e-mailů. Zjistil, že účelem schůzky je prodiskutovat návrh na změny v postupech kontroly kvality. Protože bylo již 9:25, neměl už Steve prostor si návrh přečíst. Vyběhl z kanceláře, aby stihl dorazit včas na schůzku. Ostatní manažeři se v průběhu schůzky účastnili diskuze a měli přínosné připomínky k předloženému návrhu. Steve pouze konstatoval, že s navrhovanými změnami neočekává žádné problémy.

Schůzka skončila v 10:30, Steve se vrátil do kanceláře, kde na něj čekal jeden z jeho výrobních vedoucích Paul Chen. Paul chtěl projednat problém s termíny ve výrobě způsobený poruchou zařízení. Steve si přizval svou zástupkyni Glendu Brown a všichni tři pracovali na výrobních termínech zhruba do 12:00 a pak šli na oběd.

Poté, co se vrátil z oběda, zastavil Steva jeho šéf Frank Jones a zeptal se na zprávu o kvalitě za minulý týden. Steve mu vysvětlil, že přednostně pracoval na měsíčním výrobním reportu a do zprávy o kvalitě se pustí vzápětí. Franka to rozladilo, zprávu o kvalitě potřeboval pro svou další práci a myslel si, že Stevovi byla prioritou tohoto úkolu jasná. Řekl, aby Steve dodal data o kvalitě co možná nejrychleji, a odešel. Steve hned zavolal Glendě Brown a požádal ji, aby přinesla data o kvalitě do jeho kanceláře. Projít data a připravit krátké shrnutí nebylo náročné, ale zabralo to déle, než předpokládal. Ve 14:40 Steve dokončil zprávu a poslal ji e-mailem svému šéfovi.

Při pohledu do diáře zjistil, že už má zpoždění na pravidelnou schůzku bezpečnostního výboru ve 14:30. Schůzka se navíc konala v jiné části továrny. Tento týden byla schůzka nezáživná, na programu nebyly žádné důležité body. Skončila v 15:30. Při

pohledu do telefonu Steve zjistil, že se mu Lucy pokoušela dovolat před odletem zpět domů z konference. Při cestě do kanceláře se Steve dal do řeči s Glendou, s kterou diskutoval problém týkající se výroby v dalším dni, což zabralo asi 30 minut. Když se Steve v 16:05 vrátil do své kanceláře, cítil se unavený a rozhodl se jít domů. Když vyjížděl z parkoviště, přemýšlel, jak by mohl efektivněji zvládat svou práci.

Otázky:

1. Jak měl Steve postupovat v jednotlivých situacích?
2. Co má Steve udělat, aby se stal efektivnějším manažerem?

Zdroj: Yukl, Gardner, 2020, s. 89–90

4.2 Generace X a Y

Další možností, jak individualizovat řízení pracovníků, je jejich rozlišení podle generace X a Y.

Generace X zahrnuje jedince narozené v období let 1965 (někdy 1961) až 1981. Jedná se o lidi, kteří vyrostli ve finanční, rodinné a společenské nejistotě. V pracovním životě jsou do jisté míry pasivní, ale mají zájem o nové dovednosti, chtějí udržovat svou dobrou zaměstnatelnost a preferují nezávislost v práci. Spíše nevyhledávají změny. Přesčasů přijímají jako běžnou součást práce a mohou se potýkat se syndromem vyhoření. Vyhýbají se konfliktům a snaží se udržet dobré pracovní místo. Uvědomují si, že jejich schopnost pracovat s technikou a technologiemi je na nižší úrovni než u mladší generace.

Důležitým rysem této generace je dlouhodobé zaměstnání a preference zaměstnání v místě bydliště (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 135–136).

Generace Y představuje jedince narozené mezi lety 1982 a 1995, toto vymezení ovšem není obecně přijímáno. Tato generace vyrůstala v relativně klidném a mírovém prostředí. Jedná se o lidi vysoce ambiciózní, kladou důraz na zajímavou práci plnou výzev. V práci vyhledávají spíše přátele než kolegy. Do popředí jejich zájmu se dostává více než u předešlé generace osobní život. Pracují efektivně, flexibilně, kladou důraz na mimopracovní aktivity a přicházejí s řadou nápadů a inovací. Při vzdělávání preferují individuální přístup, např. koučování. Může jim chybět „tah na branku“, dlouhodobější výdrž při podávání výkonu a dosahování cílů.

Zástupci této generace si váží dlouhodobého vzdělávání, smysluplnosti práce, vyváženosti pracovního a osobního života a pracovního prostředí s moderním vybavením a otevřenou komunikací. Typická je pro ně vysoká digitální gramotnost. Požadují flexibilitu v zaměstnání.

Slabinou této generace může být zvládání větší pracovní zátěže, řešení problémů, nižší míra samostatnosti a jejich obtížnější řiditelnost (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 143–147).

Odlišnosti obou generací lze shrnout pomocí následující tabulky.

Tabulka 4: Srovnání generace X a Y

	Generace X „Pracovat a hrát tvrdě.“	Generace Y „Život začíná po práci.“
Peníze	hodnota	prostředek
Work-Life Balance	nikoli – pracovní život je upřednostňován	ano
Využívání moderních technologií	s určitými problémy	bez problémů
Ochota se zadlužovat	menší	větší
Udržení si dobrého pracovního místa	důležité	ochota pracovní místa měnit
Postoj ke změnám	negativní	pozitivní
Ochota pracovat přesčas	ano	ne
Vztah k nadřízenému	nedůvěra	otevřenost
Zaměstnání	dlouhodobé	krátkodobé
Ochota se stěhovat za prací	ne	ano
Sport a péče o zdraví	méně	více
Pohled na svět	pesimisté či realisté	optimisté
Pohled na spolupracovníky	kolegové	přátelé
Otevřenost novým myšlenkám	menší	větší
Motivace	stabilita, jistota, odpovědnost	rozvojové programy, flexibilita ze strany zaměstnavatele, týmová práce, projekty, nefinanční benefity
Vzdělávání a rozvoj	tradiční (např. přednášky, semináře), skupinové	moderní (např. koučink, mentoring, rotace práce), individuální
Vytrvalost	větší	menší
Samostatnost	větší	menší
Nákupní chování	dle reklamy	dle doporučení kamarádů
Pracoviště	klasické kanceláře	otevřená pracoviště
Podřízení se pravidlům	bez problémů	s problémy
Zpětná vazba	pravidelná, ale ne příliš častá	neustálá

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 153–154

Dotazník: Do jaké generace patříte

Zařazení do příslušné generace nemusí být dáno pouze rokem narození.

Vyhodnoťte si pro tento účel test, který je převzat z knihy Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 160).

„Sečtěte body uvedené v závorce u všech otázek, na které odpovíte ANO.“

Otázka	Body za ANO
1. Máte vlastní webové stránky?	1
2. Už jste udělal webovou stránku pro někoho jiného?	2
3. Používáte IM (Instant Messaging)?	1
4. Píšete si se svými přáteli textové zprávy?	2
5. Sledujete videa na YouTube?	1
6. Upravujete video soubory stažené z internetu?	2
7. Umíte zaplatit a stáhnout hudbu z internetu?	1
8. Víte, kde se dá na internetu zdarma (nelegálně) stáhnout hudba?	2
9. Využíváte nějaký profesní blog?	1
10. Využíváte elektronický diář?	2
11. Navštívili jste nejméně 5x Myspace?	1
12. Komunikujete se svými přáteli prostřednictvím Facebooku?	2
13. Používáte e-mail ke komunikaci se svými rodiči?	1
14. Komunikujete se svými rodiči pomocí textových zpráv?	2
15. Pořizujete fotografie svým mobilním telefonem?	1
16. Sdílíte svoje fotografie z telefonu se svými přáteli?	2
„Vyhodnocení:	
0–1 bod	patříte do generace Baby Boomers
2–12 bodů	patříte do generace X
12 bodů a více	patříte do generace Y“

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 160

4.3 Řízení pracovníků v závislosti na generaci

V oblasti **personálních činností** je třeba přizpůsobit generaci Y realizované postupy.

V oblasti získávání, výběru a přijímání je vhodné více využívat moderní technologie, konkrétně sociální sítě, videovizitky, online psychodiagnostiku, kariérní portály. Více než na formální kvalifikaci je vhodné se koncentrovat na uchazečovu osobnost a schopnost zapadnout do týmu.

Při adaptaci je důležitá komunikace, osvědčuje se koučování a mentoring. Zástupci generace Y chtějí otevřeně diskutovat o pracovních i osobních záležitostech.

V oblasti hodnocení pracovního výkonu vyžadují častou zpětnou vazbu, třeba i prostřednictvím elektronických komunikačních kanálů.

V odměňování není finanční odměna nejdůležitější. Je vhodné se zaměřit i na nehmotné složky odměny, jako např. náplň práce, zahraniční mobility apod. Mezi preferované benefity patří chytrý telefon a notebook i pro soukromé účely, příspěvek na penzijní připojištění nebo sick days. Odměny by měly být více fixovány na výkon.

Při rozvoji a vzdělávání je třeba klást důraz na individuální přístup. Preferují rotaci práce a e-learning. V případě, že je to možné, oceňují zkušenosti ze zahraničí.

V oblasti pracovního prostředí je důležitý efektivní pracovní prostor v kombinaci se zasedacími místnostmi a relaxačními zónami. Dále pak kvalitní zázemí, občanská vybavenost v okolí a dopravní dostupnost. Work-Life Balance lze podpořit pomocí firemní školky, home office i jinak (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 155–157).

Otázky k zamyšlení

- Které situační faktory ovlivňují volbu vhodného stylu řízení pracovníků?
- Jaké styly řízení rozlišuje situační řízení a teorie cesty k cíli?
- Jaké jsou základní rozdíly mezi generací X a Y? Je rok narození jednoznačné kritérium?
- Jak lze přizpůsobit řízení pracovníků generaci, do které patří?

Shrnutí

- Do procesu řízení pracovníků vstupuje řada situačních faktorů, které ovlivňují volbu vhodného stylu řízení. Jedním z těchto faktorů jsou samotní pracovníci, jejich kompetence a motivovanost.
- Skutečnost, že různé podmínky vyžadují různé styly řízení, zdůrazňují kontingenční teorie. Mezi tyto lze zařadit situační řízení a teorii cesty k cíli.
- Další možnost, jak přizpůsobit styl řízení, je rozlišení pracovníků podle generace, do které náleží. Mezi jinými se rozlišují generace X a Y.
- V závislosti na generaci je možné přizpůsobit přístup k pracovníkům, např. v oblasti využívání digitálních technologií, komunikace, pracovního prostředí ad.

5 Diverzity management

Cíle kapitoly:

- Vymezit diverzitu a její složky v kontextu řízení společností.
- Objasnit podstatu diverzity managementu včetně postupu jeho aplikace.
- Charakterizovat age management jako součást diverzity managementu.

Klíčové koncepty:

- diverzita
- diverzity management
- age management
- pracovní schopnost

Vývoj situace na trhu práce stále častěji vyžaduje efektivní začlenění různých skupin pracovních sil, ať už z pohledu věku, pohlaví, etnického původu apod., do týmů a organizačního uspořádání. Implementace rozdílných pohledů a přístupů členů těchto různorodých skupin a týmů může organizaci přinést významnou konkurenční výhodu a synergický efekt.

5.1 Diverzita

Klíčovým pojmem, který se prolíná pátou kapitolou, je „**diverzita**“.

Diverzitu lze definovat jako „rozdíly mezi pracovníky vztahující se k jejich věku, pohlaví, etniku či příslušnosti k určitým sociálním skupinám. Pro řízení lidských zdrojů je tím míněna také individualita osob, která nakonec z jejich rozmanitosti a jedinečnosti vyplývá“ (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 171).

Diverzita pojímá odlišnosti pozitivně a jako spojující prvek. Diverzitu lze klasifikovat různými způsoby, jedním z možných pohledů je rozdělení na diverzitu genderovou, etnickou a věkovou. Z pohledu managementu je vhodné hodnotit diverzitu dle následujících čtyř hledisek:

- pracovní rozmanitost, která pokrývá demografické a geografické faktory, resp. změny na trhu práce,
- behaviorální rozmanitost, týkající se stylu práce, myšlení, komunikace ad.,
- rozmanitost z hlediska struktury organizace, tedy hierarchie, komunikace a spolupráce v organizaci,
- obchodní – podnikatelská rozmanitost, která zahrnuje zaměření na zákazníky, diverzifikaci produktů a služeb aj. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 172–176).

Jiný pohled na členění diverzity nabízí Mužáková (2014, s. 21), která uvádí 4 základní vrstvy:

- osobnost (vnitřní okruh) zahrnuje aspekty osobnosti ve smyslu osobního stylu,

- vnitřní rozměry (2. okruh) jsou ty, které nemůže jednotlivec jednoduše změnit, jako jsou pohlaví, etnikum, sexuální orientace, věk, duševní a fyzické schopnosti,
- vnější rozměry (3. okruh) charakterizuje jejich proměnlivost, patří sem např. příjmy, náboženství, vzdělání, vzhled, rodičovský a manželský statut,
- organizační rozměry (vnější okruh) jsou dány firemní příslušností, jako např. funkční zařazení, obsah práce, místo práce či délka zaměstnání.

5.2 Diverzity management

„Koncept zvládnutí odlišností v pracovním prostředí“ pak lze označit jako **diverzity management** (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 177). Tento přístup se rozvinul v USA v 80. letech minulého století a v 90. letech se objevil v Evropě. Vychází z přirozené podstaty rozmanitosti existující ve společnosti (Eger a kol., 2009, s. 9).

Jedním z možných způsobů implementace diverzity managementu je následující postup v osmi krocích:

1. rozhodnutí o přijetí diverzity managementu vedením,
2. stanovení kompetencí,
3. analýza organizace,
4. definice diverzity a diverzity managementu na úrovni organizace,
5. vývoj a stanovení kontrolovatelných cílů,
6. zjištění a provedení potřebných opatření k dosažení cílů,
7. komunikace uvnitř a vně organizace,
8. hodnocení výsledků (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 177–181).

Opatření pro podporu diverzity se týkají především oblastí, jako jsou organizační faktory, výběr a udržení pracovníků, rozvoj kariéry, rozvíjení vůdčích schopností, implementace strategie, síť zaměstnanců ad. (Mužáková, 2014, s. 22–23).

Mezi pozitivní důsledky diverzity managementu lze zařadit:

- podporu antidiskriminačních přístupů,
- tvorbu efektivního managementu,
- vytváření pozitivního pracovního prostředí,
- podpora rozvoje pracovníků,
- zvýšení výkonu organizace ad. (Mužáková, 2014, s. 31).

Ke zmapování přístupu k diverzitě v organizaci slouží audit diverzity. Umožňuje odhalit předsudky, vyhodnotit kulturu organizace a personální politiku, resp. pochopit potřeby pracovníků. Tým pro audit by měl být tvořen z lidí, kteří jsou empatictí, analytičtí, znají problematiku genderu, diverzity a rovných příležitostí a mají dostatečnou volnou kapacitu pro provedení auditu (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 184).

Případová studie: Rozvoj diverzity v Česku

„Platforma *Byznys pro společnost*, největší nevládní organizace podporující rozvoj odpovědného podnikání a diverzity v České republice, uspořádala mezi velkými zaměstnavateli, z nichž 70 % je nadnárodních firem se sídlem v EU nebo USA a 30 % českých, průzkum o diverzitě. Výsledky jsou srovnatelné se světem a ukazují, že naprostá většina českých organizací se již věnuje tématům diverzity. Polovina dotázaných uvedla, že má formulovanou strategii diverzity a aktivně se jí snaží realizovat. Uplatňuje antidiskriminační opatření jak při nábore pracovníků, tak i v každodenním životě. Už 30 % firem má diverzitu jako součást své personální politiky a věnuje se jí ad hoc, 15 % firem se zaměřuje alespoň na určitá dílčí témata. Pouze 5 % firem se zatím nevěnuje diverzitě vůbec (Diverzita+, 2015).“

Otázky:

1. Jak hodnotíte uvedené výsledky?
2. Jaké cíle a postupy mohou být součástí strategie diverzity, kterou má dle studie polovina respondentů formulovanou?
3. Do jaké míry reflektuje diverzitu organizace, ve které působíte?

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 175

5.3 Age management

Mezi klíčovou součástí diverzity managementu lze dnes zařadit **age management**.

Age management lze definovat jako „řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků“ (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 188), resp. „komplexní nástroj řízení organizace, který zohledňuje věk, schopnosti a potenciál všech zaměstnanců“ (Šebestová, Palová, Krejčí, 2019).

Lze rozlišit několik úrovní strategií age managementu:

- úroveň jednotlivce, která se zaměřuje na pracovní schopnosti, zdraví, sociální vztahy a přínos jednotlivých pracovníků,
- úroveň kolektivu, která zahrnuje strategie vycházející z kolektivního dialogu mezi odbory a zaměstnavateli,
- úroveň organizací, která se zabývá např. předáváním znalostí, praktikami řízení lidských zdrojů a změnami organizace práce,
- úroveň celé společnosti, která je v kompetenci vlád států a zahrnuje např. aktivní stárnutí, zlepšení zdraví, zdravotní péči apod. (Urbancová, 2017, s. 42).

Konzultantská výzva: Faktory ovlivňující age management

V důsledku demografického vývoje bude v roce 2040 mezi nejsilnější věkovou skupinu obyvatel Česka patřit skupina osob ve věku 60–65 let, zároveň bude ubývat osob do 30 let. V členských státech EU bude přibývat v různé míře národnostních menšin.

Lze předpokládat, že manažeři budou v budoucnu pracovat nejen se staršími pracovníky, zároveň poroste i věk zákazníků jejich společností.

Otázky:

1. Co budou výše uvedené informace znamenat pro řízení pracovníků? Jak se promítnou do jednotlivých personálně-manažerských činností?
2. Jakým způsobem by měli na tyto skutečnosti reagovat manažeři při tvorbě podnikových strategií?

Zdroj: Mužáková, 2014, s. 59

Mezi pilíře age managementu lze zařadit:

- dobrou znalost věkové struktury pracovníků,
- rovné postoje ke všem věkovým strukturám pracovníků,
- podporu managementu, který vytváří vhodné podmínky pro věkové kategorie pracovníků,
- správně formulovanou a funkční strategii,
- dobrou pracovní schopnost, motivaci a vůli pokračovat v práci,
- vysokou úroveň znalostí,
- dobrou organizaci práce a pracovní prostředí,
- péči o kvalitní pracovní život pracovníků (Urbancová, 2017, s. 68).

Jako opatření podporující age management je možné uvést rozvoj pracovního prostředí, rozvoj pracovního programu a mezigenerační učení. Přínosem pak může být skutečnost, že různorodé kolektivy ve větší míře odpovídají struktuře zákazníků a mohou tak lépe reagovat na jejich potřeby (Šebestová, Palová, Krejčí, 2019, s. 24–25).

Cvičení: Podpora age managementu

„Nezisková organizace Age Management, z.s. sdružuje odborníky z oblasti lidských zdrojů, kteří dlouhodobě působí v oblasti Age managementu. Jejím posláním je napomáhat rozvoji Age managementu v České republice. Pro rozvoj Age managementu realizovala projekt Profesní seniorita. V rámci tohoto projektu je prostřednictvím metody Směrem k úspěšné profesní senioritě (Towards Successful Seniority), kterou vyvinuli odborníci z Finnish Institute of Occupational Health (Finský institut pracovního zdraví) za účelem podpory řízení kariéry, odborné kvalifikace a duševní pohody zaměstnanců. V rámci tohoto projektu byl vytvořen také bezplatný online kurz „Budujte úspěšnou kariéru“, díky kterému je snazší pochopit problematiku Age managementu. Odkaz na tento kurz je možné najít na stránkách projektu www.profesniseniorita.cz.“

Úkoly:

1. Prostudujte si uvedené internetové stránky. Jak hodnotíte tuto diverzitu podporující aktivitu?
2. Znáte i jiné aktivity k podpoře diverzity managementu a age managementu v organizacích?
3. Využívá organizace, ve které působíte, nějaké nástroje na podporu diverzity?

Zdroj: Šebestová, Palová, Krejčí, 2019, s. 25

V souvislosti s age managementem se dostává do popředí koncept **pracovní schopnosti**. Tento přístup kromě zdravotního stavu zahrnuje také kompetence, hodnoty a postoje pracovníka, podmínky na pracovišti a další vlivy. Týká se tedy „zdraví, odborných schopností, náplně práce a pracovních podmínek.“ Pro posuzování pracovní schopnosti lze využít např. index pracovní schopnosti (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 206–209).

Otázky k zamyšlení

- ▶ Jakým způsobem je možné členit diverzitu?
- ▶ Vymezte, co znamená diverzity management. Jaký je postup jeho implementace v organizaci?
- ▶ Které faktory přispívají k posilování významu aplikace age managementu v organizacích?
- ▶ Jaké jsou hlavní přínosy aplikace diverzity a age managementu?

Shrnutí

- ▶ Diverzitu je možné charakterizovat nejen jako rozdíly mezi pracovníky, ale i jako individualitu osob vyplývající z jejich jedinečnosti. Diverzita pojímá odlišnosti pozitivně a jako spojující prvek. Diverzitu lze klasifikovat různými způsoby, jedním z možných pohledů je rozdělení na diverzitu genderovou, etnickou a věkovou.
- ▶ Zvládání těchto rozdílů, individuality a jedinečnosti lze označit jako diverzity management. Aplikace diverzity managementu může organizacím přinést řadu pozitivních důsledků, především zvýšení výkonu organizace.
- ▶ Age management jako součást diverzity managementu je přístup k řízení pracovníků, který zohledňuje jejich věk, schopnosti a potenciál. Aplikace age managementu má pozitivní dopad nejen na pracovníky, ale i zákazníky a reakce na jejich potřeby.
- ▶ Komplexní přístup k charakteristikám pracovníků a podmínkám na pracovišti nabízí koncept pracovní schopnosti, jako nástroj pro její posuzování lze využít index pracovní schopnosti.

6 Týmy a týmová práce

Cíle kapitoly:

- Vymezit tým včetně jeho forem a odlišit jej od jiných sociálních útvarů.
- Zdůraznit význam virtuálních týmů, jejich přínosy a omezení.
- Poukázat na význam složení týmu a představit koncepci týmových rolí.
- Objasnit synergický efekt v souvislosti s týmovou prací.

Klíčové koncepty:

- tým
- multikulturní tým
- virtuální tým
- vývojové fáze týmu
- týmové role
- synergický efekt

Šestá kapitola programu se věnuje klíčovým charakteristikám týmu a týmové práce. Pozornost je věnována také klasifikaci a formám týmů, vývojovým fázím týmů, týmovým rolím a synergickému efektu.

6.1 Pojetí týmu

Tým lze definovat jako „skupinu spolupracujících lidí, kteří mají společné, časově omezené cíle a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí“. To představuje hlavní odlišnost od pracovní skupiny, ve které mohou pracovníci vykonávat práci samostatně. Doporučený počet členů týmu je pět až devět (v pracovní skupině to je téměř neomezený počet) (Horváthová, 2008, s. 12).

Pro srovnání Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 292) jako tým označují „vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon“.

Od pracovní skupiny tedy tým odlišuje určitá míra samostatnosti a vnitřní soudržnost s vědomím poslání týmu. Tým disponuje pravomocemi rozhodovat o pravidlech spolupráce. Členové týmu jsou díky těsné spolupráci a společné odpovědnosti pod dohledem a kontrolou ostatních členů (Urban, 2013, s. 166).

Tým má tedy následující rysy:

- „uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout,
- rovnoprávné postavení členů,
- vlastní, všemi respektovaná pravidla,
- jasně vymezené role a odpovědnosti,
- jednoznačná efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů,
- schopnost reflexe a hodnocení procesu práce,

- klima důvěry a otevřenosti,
- počet členů je přibližně sedm (Horváthová, 2008, s. 12–13).

Jako další rysy, které odlišují tým od skupiny, lze uvést:

- „neexistence vnitřní formální organizační struktury týmu,“
- „podávání společného výkonu a společná odpovědnost za jeho výsledky,“
- „časové omezení existence týmu“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 292–293).

6.2 Formy týmů

V organizacích se mohou vyskytovat různé **formy týmů**. Pro jejich klasifikaci lze použít dvě charakteristiky: dobu fungování týmu a organizační identitu (Horváthová, 2008, s. 15).

Tabulka 5: Klasifikace forem týmů

		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“

Zdroj: mírně upraveno podle Horváthová, 2008, s. 15

Specifickým typem týmu může být **multikulturní tým**. Mezi jeho přínosy patří množství různých pohledů a názorů, zvýšená schopnost inovace, růst flexibility ad. Mezi problémy patří především komunikace, kulturní rozdíly ad. Významným faktorem ovlivňujícím efektivnost týmu může být kulturní šok (Horváthová, 2008, s. 22–24). Pro využití mezinárodních týmů je důležité splnit určité předpoklady, mezi které patří:

- velmi dobrá znalost společného komunikačního jazyka,
- znalost kulturních specifik,
- jasná pravidla spolupráce a jejich dodržování,
- nízká míra fluktuace (tvořivost a tvorba efektivních řešení přicházejí v dlouhodobém horizontu) (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 308).

Další formou týmu je virtuální tým, kterému je věnována následující podkapitola.

6.3 Virtuální tým

Prudký rozvoj informačních a komunikačních technologií v posledních desetiletích ovlivnil i způsob týmové spolupráce. Lze dokonce konstatovat, že většina týmů v současnosti pracuje do jisté míry virtuálně, ať už se jedná o tým odborníků z několika různých zemí nebo o tým spolupracovníků, které dělí stěny kanceláří a kteří mimo jiné komunikují i prostřednictvím e-

mailu či telefonu. Dnes se již tedy nejedná o dichotomickou kategorii, ale spíše o kontinuální dimenzi. Přesto se za virtuální tým v užším pojetí považuje ten, jehož členové komunikují převážně prostřednictvím elektronických médií (West, 2012, s. 222–226).

Virtuální tým lze vymezit jako geograficky rozptýlený tým. Je to „skupina lidí, kteří spolupracují napříč časem, prostorem a přes hranice jak jednotlivých států, tak i jednotlivých organizací prostřednictvím počítačových sítí s využitím ICT“. Virtuální týmy umožňují spolupráci se špičkovými experty, větší flexibilitu, volnost výběru členů týmu a především bezhraničnost. S touto formou spolupráce se pojí také nižší nákladovost pro organizaci i pracovníka. Na druhou stranu může docházet ke zvyšování tlaku na neustálou připravenost pracovníka (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 309–311), izolaci, nedorozuměním, problémům s vedením pracovníků a bezpečností dat ad. (West, 2002, s. 228).

Případová studie: Bedrock

Společnosti Bedrock a ChemEng podepsaly smlouvu týkající se outsourcingu panevropského datového centra a datových služeb. Pro společnost Bedrock se jednalo o významnou zakázku na období sedmi let. Společnost Bedrock měla v úmyslu konsolidovat datová centra společnosti ChemEng, která byla rozmístěna v několika evropských městech, do svého vlastního datového centra v Kodani. Do projektu bylo zahrnuto 80 pracovníků z obou společností, kteří spolupracovali v rámci tří zemí ve velké míře na virtuální bázi. Po podpisu smlouvy zahájily obě společnosti práci na několika souběžných aktivitách. Nicméně se neuskutečnila žádná úvodní porada všech zúčastněných a předem nebyla připravena půda pro systematický a promyšlený postup v oblasti týmové práce a leadershipu. Členové různých projektových týmů měli pouze omezený počet osobních setkání údajně z důvodu časového tlaku a napjatého rozpočtu. Postupně docházelo ke konfliktům mezi pracovníky jednotlivých společností. IT pracovníci společnosti ChemEng se cítili dotčení tím, že ztrácí své systémy ve prospěch jiné společnosti a stavěli se k projektu s výrazným odporem. Nedostatek týmové práce, jasně definovaných rolí, cílů a struktur vyústily v další konflikty. Projevovalo se to v záplavě elektronické pošty, kdy byli projektoví manažeři denně zavalováni 250 e-maily, které si vyměňovali členové týmů a kopiemi zaslanými manažerům si kryli záda. Oproti plánu se výrazně zvýšily náklady projektu i jeho časová náročnost. Vyskytly se také případy syndromu vyhoření, což vedlo ke ztrátě klíčových členů týmu.

Otázky:

1. Které faktory měly největší vliv na negativní průběh projektu?
2. Byly vhodně využity možnosti virtuálního týmu?
3. Je možné i v takto rozjetém projektu zvrátit jeho negativní průběh? Jak?

Zdroj: West, 2012, s. 224–225

Konzultantská výzva: Jak nastartovat práci virtuálního týmu?

Jim Towne je vedoucím nově sestaveného týmu z oblasti informačních technologií ve významné mezinárodní korporaci. Tým se skládá z 20 odborníků, kteří žijí a pracují v Kanadě, Spojených státech, Jižní Americe, Africe a Austrálii. Jedná se o virtuální tým, který spolupracuje především prostřednictvím videokonferencí, software na podporu skupinového rozhodování, elektronické pošty a telefonů. Členové týmu se již dvakrát sešli osobně, aby nastavili týmové cíle a plány. Všichni členové týmu jsou v rámci své odbornosti kompetentní. Někteří z nich pracují ve společnosti již delší dobu, někteří vstoupili do společnosti v nedávné době. Členové týmu nikdy společně na žádném projektu nepracovali.

Cílem týmu je vyvinout a implementovat technologické inovace pro všechny obchodní jednotky. Členové týmu jsou významem a inovativním charakterem jejich úkolu nadšení. Vzájemně se respektují a jsou rádi součástí týmu. Tým má nicméně problémy s rozjetím projektových aktivit a členové se cítí extrémně přetížení. Většina členů týmu věnuje každý měsíc nejméně dva týdny cestování do organizačních poboček. Tyto cesty jsou důležité, dále však zatěžují členy týmu.

Tým má k dispozici jednu asistentku na poloviční úvazek, která má pracoviště v New Yorku. Zodpovídá především za organizaci cest a schůzek členů týmu. Členové týmu pracují souběžně na několika projektech, které jen s obtížemi dokončují. Každý člen týmu má 500 nepřečtených e-mailových zpráv, protože si členové týmu navzájem posílají kopie všech zpráv. Jim je pod velkým tlakem. Má dokázat, že tým může fungovat a přispět k plnění organizačních cílů.

Otázky:

1. Měl by Jim nyní do fungování týmu zasáhnout, nebo by měl jeho aktivity pouze monitorovat?
2. Pokud by měl Jim zasáhnout, jakým způsobem?

Zdroj: Northouse, 2019, s. 392–393

6.4 Vývoj týmu

Týmy zpravidla nepodávají plný výkon ihned po svém vzniku, nýbrž procházejí **vývojovými fázemi**. Vývoj týmové práce probíhá ve věcné rovině (aspekty řešeného úkolu) a rovině interakce (aspekty mezilidských vztahů).

Teorie skupinové dynamiky rozlišuje čtyři, resp. pět vývojových fází týmu:

1. formování (forming),
2. bouření (storming),
3. normování (norming),
4. růst výkonnosti (performing) (Horváthová (2008, s. 136–141),
5. udržení (adjourning) (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 305–307).

6.5 Složení týmu

Za optimální **velikost týmu** se považuje pět až jedenáct členů, optimálně sedm, což je obecně platná hranice mezní efektivity (Horváthová, 2008, s. 40). Urban (2013, s. 167) uvádí rozsah šest až deset osob s tím, že tým tvoří pracovníci s různými schopnostmi, které se vzájemně doplňují, s odbornými znalostmi a dobrými komunikačními schopnostmi.

Pro výběr členů týmu jsou důležité jejich:

- odborné znalosti,
- osobnostní charakteristiky,
- týmové role (Horváthová, 2008, s. 41).

Pro členství v týmu nejsou vhodné individualisté, dále osoby nedůvěřující schopnostem ostatních a mající sklon být v opozici (Urban, 2013, s. 176) nebo pracovníci, kteří hledají příležitost se předvést, upozornit na sebe apod. Tým by měl mít co nejpestřejší složení z pohledu profesní, funkční, demografické a osobnostní struktury. Je vhodné přihlížet také k sympatiím a antipatiím možných členů týmu (Bedrnová, Jarošový, Nový a kol., 2012, s. 293).

Při tvorbě týmu je významné rozlišování **týmových rolí**, tedy „typického způsobu chování v určité pracovní situaci“. Typická role, kterou jedinec zastává, „se odvíjí od postojů a hodnot jednotlivce, od získaných životních zkušeností, od konkrétní situace, řešeného problému a celkového složení týmu“. Jedinec může zastávat i více rolí, zpravidla jednu hlavní a jednu nebo dvě vedlejší. Z pohledu týmových rolí by měl být tým co nejrozmanitější.

Týmové role lze rozlišit na výkonové a socioemocionální (Horváthová, 2008, s. 44–45).

Nejnámější klasifikací týmových rolí je typologie Mereditha Belbina (Horváthová, 2008, s. 48–60; Bělohávek, 2008b, s. 29–40):

1. role „sociální“:

- koordinátor,
- týmový pracovník,
- vyhledávač zdrojů.

2. role „akční“:

- formovač,
- realizátor,
- dokončovatel.

3. role „mentální“:

- specialista,
- inovátor,
- vyhodnocovatel.

Dotazník: Test osobnostních dispozic

„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 přiřídíme body:

- 2 body – podtržené výrazy,
- 0 bodů – škrtnuté výrazy,
- 1 bod – neoznačené výrazy (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		formovač
6	15	24	33	42		vyhodnocovatel
7	16	25	34	43		specialista
8	17	26	35	44		realizátor
9	18	27	36	45		dokončovatel

c. „Součet bodů může nabývat hodnoty 0–10.

„Čím vyšší součet bodů, tím je vaše dispozice pro zastávání této role výraznější.“

Zdroj: Bělohlávek, 2008b, s. 26–27

Na efektivitu týmu má podstatný vliv **vedoucí týmu**. Vedoucí týmu je jedním z členů týmu a nemusí být ani disciplinárním nadřízeným (Urban, 2013, s. 167). Z pohledu týmových rolí lze jako vedoucí role chápat koordinátora a formovače (Bělohlávek, 2008b, s. 42; Horváthová, 2008, s. 66).

Vedoucí týmu by především měl:

- udržovat zaměření na cíl týmu,
- usilovat o to, aby se členové týmu cítili jako jeho součást a měli definovanou roli v něm,
- kontrolovat dodržování pravidel týmu,
- podporovat otázky a různorodost pohledů,
- podporovat spoluúčast na rozhodování týmu,
- řešit problémy a konflikty,
- rozdělovat uznání,
- upozorňovat na úspěchy (Urban, 2013, s. 172).

6.6 Synergický efekt

Při spolupráci dochází k růstu výkonu týmu nad limit daný součtem výkonu jeho členů a k tvorbě nové kvality. Tím vzniká **synergický efekt**, který je dán „rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by dosáhl sehraný tým (VT), a výsledkem, kterého by bylo dosaženo souhrnem výsledků práce jednotlivců (SVJ)“. To lze vyjádřit následující rovnicí: $SE = VT - SVJ$.

Předpoklady pro naplnění synergického efektu jsou následující:

- „musí existovat vzájemný soulad členů týmu a plné chápání cílů a metod práce,
- musíme mít k dispozici určité schopnosti a dovednosti členů týmu,
- v týmu musí fungovat otevřená komunikace,
- existuje pozitivní postoj k různorodosti členů týmu,
- zodpovědnost za tým musí nést vedoucí týmu.“

Může ovšem dojít i k negativnímu synergickému efektu (NSE), kdy „výkon týmu je roven souhrnu výkonu jednotlivců sníženého o negativní synergický efekt, který vznikl v důsledku práce týmu“. Lze jej vyjádřit takto: $VT = SVJ - NSE$ (Horváthová, 2008, s. 121–122).

Důvody pro negativní synergický efekt jsou následující:

- špatné mezilidské vztahy,
- různost cílů,
- snaha o sebeprosazení,
- neschopnost prosadit dobrý názor,
- špatná komunikace,
- zdlouhavé rozhodování,

- negativní tlak skupiny,
- skupinová lenost,
- obava z odlišnosti (Horváthová, 2008, s. 122; Bělohávek, 2008b, s. 14–15).

Cvičení: Komunikace v týmu

„Tým pěti pracovníků má za úkol navrhnout strukturu a provoz databáze, v níž bude společnost ukládat své obchodní informace s cílem zefektivnit svou činnost.

Komunikace začíná tímto způsobem:

A: *Tak si navrhne tu tabulku. Budeme to psát do Excelu a aktualizovat každý týden.*

B: *No, nejdřív musíme sepsat, co tam bude za data.*

C: *Excel nám nestačí, musíme si koupit software X, ten to umí sám třídít.*

A: *Třídít si to musí každý sám, přece po mně nechcete...*

D: *To už jsme zkoušeli mockrát a nikdy...*

A: *Protože právě ty jsi to tam nepsal!!!!*

B: *Potřebovali jsme opravdu všechna ta data?*

C: *Když si koupíme ten program, tak už to tam je dané.*

A: *Software je strašně drahý...*

E: *(odchází s telefonem u ucha)*

A jak to pokračuje? S velkou pravděpodobností po nějaké půlhodině asi takto:

B: *Potřebujeme vůbec tu databázi?*

A: *Určitě, a já vám říkám, že nejlepší je excelová tabulka.*

C: *Novotný mi ten software nabízí s třicetiprocentní slevou!*

D: *Vždyť to stejně nikdo nepoužije!*

E: *Nezlobte se, ale já už musím..."*

Úkoly:

1. V čem spočívá největší problém uvedeného komunikačního procesu?
2. Jaké nástroje či opatření by mohly efektivitu debaty zvýšit?

Zdroj: Horváthová, 2008, s. 98–99

Otázky k zamyšlení

- ▶ Jaké charakteristiky odlišují tým od skupiny?
- ▶ Jaké jsou hlavní výhody a omezení virtuálních týmů?
- ▶ Které týmové role rozlišuje Belbinova typologie? Lze říci, zda je některá z rolí pro vás typická?
- ▶ Jak lze vymezit synergický efekt v souvislosti s týmovou prací? Proč v některých případech dochází k negativnímu synergickému efektu?

Shrnutí

- ▶ Tým je mimo jiné charakterizován společným cílem a vzájemnou závislostí členů při naplňování tohoto cíle. Tým je také vnitřně soudržný a vyznačuje se určitou mírou samostatnosti.
- ▶ Týmy lze členit na základě doby fungování a organizační identity. Na významu v současnosti získávají multikulturní, a především virtuální týmy.
- ▶ Počet členů týmu se zpravidla pohybuje mezi pěti a jedenácti. Důležité je, aby se schopnosti členů týmu vzájemně doplňovaly. Při volbě členů týmu je také vhodné zohlednit týmové role, např. na základě Belbinovy typologie.
- ▶ Jedním z členů týmu je také jeho vedoucí, přičemž není nezbytně nutné, aby se jednalo o disciplinárního nadřízeného.
- ▶ Pozitivním důsledkem týmové práce může být synergický efekt. Ten ovšem není automatickým výsledkem týmové práce, může totiž docházet i k negativnímu synergickému efektu.

7 Využití informačních technologií při řízení lidských zdrojů

Cíle kapitoly:

- Přiblížit internetové sociální sítě jako nástroj pro podporu firemní komunikace.
- Představit možnosti využití sociálních sítí pro získávání a výběr uchazečů.
- Nastínit možnosti implementace a využití podnikových sociálních sítí.

Klíčové koncepty:

- informační technologie
- sociální síť
- internetová sociální síť
- podniková sociální síť
- pasivní kandidát
- firemní a osobní profil

Informační technologie ovlivňují mnoho aspektů života v dnešní společnosti. Jejich vliv se nevyhnul ani manažerským a personálním činnostem. Velmi patrný je již delší dobu jejich vliv v oblasti komunikace, ale i při získávání a výběru pracovníků, vzdělávání pracovníků, týmové práci ad.

V organizacích se využívá řada informačních technologií, které lze členit na synchronní, které vyžadují současnou účast aktérů, např. videokonference, a asynchronní, kdy není potřeba je používat ve stejnou dobu, např. e-mail (West, 2012, s. 229).

Etika v praxi: Účelné využívání informačních technologií

„Problémem IT je jejich pronikání do každodenního života a dostupnost internetového připojení. IT mohou být jak ‚dobrým sluhou‘, tak také ‚zlým pánem‘. Tím se stávají tehdy, když po zaměstnancích je vyžadováno (a normy chování organizační kultury to podporují), aby byli dostupní na telefonu a mailu celý den, tedy 24 hodin. V tomto případě jsou to IT, které začínají řídit život zaměstnanců. Vznikají tak otázky: kdy odpočívat?, kdy získat určitý odstup od práce?, kdy být kreativní a hledat nové inovativní návrhy? Manažeři vytvářejí stresové, a ve svém důsledku, neetické pracovní podmínky neustálými dotazy ‚četl jsi již můj email?‘. Stresové podmínky jsou vytvářeny také požadavky na vyřizování pracovních záležitostí prostřednictvím IT o víkendů a dovolených.“

Otázky:

1. Setkali jste se ve svém pracovním životě s výše popsány situacemi?
2. Jak se těmto situacím může zaměstnanec bránit?
3. Jaká preventivní opatření může organizace přijmout, aby těmto situacím předešla?

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 123

7.1 Sociální sítě

Jedním z nástrojů, který se prosazuje nejen v oblasti soukromého života, ale i v profesní sféře, jsou sociální sítě. Obecně je lze vymezit jako skupinu „lidí, kteří spolu vzájemně komunikují“ (Veber a kol., 2018, s. 123). S rozvojem informačních technologií se dostaly do popředí internetové sociální sítě, které zintenzivnily získávání kontaktů i informací. Sociální sítě lze členit podle různých kritérií.

Podle účelu zřízení lze sociální sítě členit na:

- osobní sociální sítě, které slouží především pro tvorbu osobních, firemních a skupinových profilů, jako příklad lze uvést Facebook,
- profesní sociální sítě, které umožňují profesionálům diskuzi o profesních zájmech, patří sem např. LinkedIn,
- zájmové sociální sítě, kde se setkávají uživatelé dle společných zájmů, příkladem může být Česko-Slovenská filmová databáze (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 298–299).

Jako další se nabízí členění na všeobecné a oborové sociální sítě:

- všeobecné sociální sítě se zaměřují na široký segment uživatelů (např. Facebook),
- oborové sociální sítě se zaměřují na uživatele ze stejných oborů, kteří se jimi zabývají na profesionální nebo zájmové úrovni. Lze je členit na:
 - profesionální sociální sítě sdružují oborově zaměřené profesionály, příkladem je síť ResearchGate,
 - „hobby“ sociální sítě,
 - studentské sociální sítě (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 300).

Případová studie: Využití sociálních sítí společnostmi

Některé společnosti mají profily na několika sociálních sítích, jako jsou LinkedIn, Twitter, Facebook, Youtube, Google+. Na tyto sítě umísťují obsah, který je zajímavý pro uchazeče i současné pracovníky. Obsahují odkazy na interaktivní obsah s informacemi o společnosti. Podporují tak posilování značky jako atraktivního zaměstnavatele. Personalisté takto mohou vytvářet komunity potenciálních uchazečů pro získávání a výběr pracovníků.

Otázky:

1. Jakým způsobem využívá sociální sítě společnost, ve které působíte?
2. Jaké přínosy poskytuje používání sociálních sítí ve vaší společnosti?
3. Bylo by možné využívání sociálních sítí ve společnosti zefektivnit?

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 309

Z pohledu firemní komunikace lze sociální sítě využít jako nástroj pro vytvoření profilové stránky, komunikační kanál se zákazníky, zdroj informací o zákaznících ad. (Veber a kol., 2018, s. 127). V souladu se zaměřením studijního programu se následující text zaměří především na pracovníky, konkrétně využití sociálních sítí při jejich získávání a výběru.

7.2 Využití sociálních sítí při získávání a výběru pracovníků

Mezi nejvyužívanější sítě pro vyhledávání uchazečů a pracovní inzerce patří LinkedIn, Facebook a Twitter. Výzkum z roku 2014 poukázal na to, že sociální sítě využívalo pro hledání specialistů, manažerů a technickohospodářských pracovníků 27 % organizací (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 300–302).

LinkedIn je největší profesní sociální síť, která umožňuje sdílení informací z pracovního života. Základním prvkem registrace je profesní životopis (Veber a kol., 2018, s. 135).

LinkedIn nabízí vytvoření firemního profilu, vytváření skupin a možnost reklamy. Při využití sociální sítě pro vyhledávání uchazečů je výhodou, pokud personální pracovník zná obor, terminologii, společnosti, které se v oboru pohybují apod. Je třeba se zaměřit na skryté talenty, které ostatní personální pracovníci dosud nenašli.

Vzhledem k tomu, že na sociálních sítích lze najít převážně pasivní kandidáty, kteří aktivně práci nehledají, je možné, že jejich profily nebudou vyplněny precizně. Personální pracovníky by chyby, překlepy ani chybějící údaje neměly odradit.

Vyhledávat lze na síti LinkedIn pomocí klíčových slov, zaměstnavatele, názvu pracovní pozice, lokality a dalších parametrů. Je třeba zohlednit různé jazykové varianty vyhledávaných výrazů, někteří uživatelé mohou svou pozici nazvat ‚Project Manager‘, jiní ‚PM‘ nebo česky ‚Projekt manažer‘. Totéž platí i pro alternativně či chybně uvedený název zaměstnavatele. Vhodné je při hledání zohlednit i českou morfologii, hledat tedy ‚banka‘, ‚bank‘ i ‚bankovní‘ (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 302–306).

Síť **Facebook** je nejrozšířenější síť světa, která umožňuje pro firemní komunikaci vytvořit buď Skupinu nebo Stránku (Veber a kol., 2018, s. 131). Mezi uživateli Facebooku lze najít IT odborníky, pracovníky z oblasti medicíny, obchodníky a zástupce dalších profesí. Některé organizace používají tuto síť jako svůj intranet pro interní komunikaci a posilování vazeb mezi pracovníky (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 307–308).

Sociální síť **Twitter** vyniká rychlostí šíření informací a snadností použití. Příspěvky (tweety) se pro snadnější vyhledávání označují pomocí hashtagů, např. #hledampraci (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 308). Twitter také vydal rozsáhlou příručku o tom, jak jej využívat pro firemní komunikaci (Veber a kol., 2012, s. 133).

Při využívání informací ze sociálních sítí je třeba respektovat určitá specifika:

- Může dojít k záměně uchazeče za jmenovce, popř. se může jednat o virtuální profil.
- Uchazeč s méně kvalitně zpracovaným profilem může být pasivním uchazečem.
- Je vhodné srovnávat informace ze životopisu s informacemi ze sociálních sítí.

- Aktivní užívání sociálních sítí uživatelem může naznačovat kompetence ve využívání současných komunikačních prostředků.
- S daty ze sociálních sítí je třeba pracovat taktně.
- Pokud uchazeč zveřejňuje informace na sociálních sítích informace o své práci, může to znamenat bezpečnostní riziko (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 311).

Konzultantská výzva: Sociální síť jako žrout času

„Zapojení do sociálních skupin vede k nutkání se připojovat a sledovat, co nového se na sociálních sítích děje. To pochopitelně odvádí od pozornosti ve škole i v zaměstnání, zatím se neprokázaly dopady tohoto chování na duševní zdraví, ale existují již studie, že toto chování snižuje využití času pracovní směny až o 20 % denně.“

Otázky:

1. Jakým způsobem lze omezit časové ztráty z důvodu neefektivního využívání sociálních sítí pracovníky v zaměstnání?
2. Jakým způsobem lze podpořit efektivní využívání sociálních sítí pracovníky?

Zdroj: Veber a kol., 2018, s. 136

Mezi výhody používání sociálních sítí patří:

- zefektivnění práce pracovníků,
- budování značky a dobrého jména,
- zrychlení firemní komunikace,
- podpora úsilí o ‚otevřené inovace‘,
- nástroj při získávání a výběru pracovníků.

K nevýhodám lze zařadit:

- možné časové ztráty z důvodu surfování pracovníků na sítích,
- obavy z poškození pověsti a bezpečnostní rizika,
- riziko falešných profilů,
- neaktualizované informace na profilech (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 312–313).

Cvičení: Sociální sítě v ČR

„V polovině r. 2017 zveřejnila společnost AMI Digital průzkum o sociálních sítích v ČR, který vycházel z dotazování více než pěti set osob ve věku 15–59 let.“ „Z tohoto průzkumu vyplývá, že nejvíce užívanou sociální sítí je stále Facebook, který užívalo na 92 % respondentů, své příspěvky denně na této síti zveřejňuje necelá pětina dotázaných. Zvýšenou oblibu a růst zájmů získala síť Instagram, kam denně přidává nový příspěvek cca 11 % dotázaných. Na sociálních sítích tráví více času ženy a v souhrnu se pohybuje strávená doba mezi jednou až čtyřmi hodinami. Muži se většinou vejdou do půl hodiny denně. Asi nepřekvapí, že nejvíce sociální sítě navštěvují mladší uživatelé a více jsou zastoupeny kategorie s nižším vzděláním. Naopak výše vzdělaní lidé jsou výrazněji zastoupeni na Twitteru a LinkedInu.“

Úkoly:

1. Navrhněte sociální sítě, které jsou vhodné pro podporu získávání uchazečů ve vaší společnosti. Respektujte přitom strukturu pracovníků a pracovních pozic ve vaší společnosti.
2. Navrhněte vhodnou formu využití sociálních sítí pro personální účely (formu prezentace společnosti, formu kontaktování uchazečů ad.).

Zdroj: Veber a kol., 2018, s. 137

7.3 Podnikové sociální sítě

Podniková sociální síť je „součástí vnitropodnikové komunikace, jejímž cílem je spolupráce, sdílení, získávání zpětné vazby či dorozumívání se mezi jednotlivými lidmi v organizaci“. Vstup do ní lze omezit pouze na členy organizace. Tyto sítě umožňují sdílení dokumentů a integraci i s jinými komunikačními kanály. Jako příklady lze uvést Yammer nebo Chatter (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 314–315).

Při zavádění podnikové sociální sítě je důležitá aktivní podpora managementu, s výhodou lze využít roli správce sítě. Důležitá jsou také témata, která budou v síti diskutována, a vytvoření určitých komunikačních norem. V počátečních fázích je vhodné síť implementovat v odděleních, jako jsou PR, obchod a marketing. Rozjezd sítě do plnohodnotného provozu trvá 6 až 12 měsíců (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 319–321).

Otázky k zamyšlení

- ▶ Jakým způsobem lze definovat a klasifikovat internetové sociální sítě?
- ▶ Jaké možnosti nabízejí internetové sociální sítě pro získávání a výběr uchazečů? Liší se tyto možnosti v závislosti na jednotlivých sociálních sítích?
- ▶ Uvedte, jaká rizika se pojí s využíváním informačních technologií ve společnostech.
- ▶ Na jaké aspekty je třeba klást důraz při implementaci podnikové sociální sítě?

Shrnutí

- ▶ Intenzivní využívání informačních technologií se projevuje nejen v osobním životě, ale i ve firemní praxi. Jako nástroje využívané i v manažersko-personálních aktivitách lze uvést sociální sítě. Mezi sociální sítě, které se často využívají v organizacích, patří LinkedIn, Facebook a Twitter.
- ▶ Pro účely získávání a výběru uchazečů s podporou sociálních sítí je třeba respektovat určitá specifika, např. skutečnost, že se na těchto sítích lze často setkat s pasivními kandidáty, kteří nemusí mít detailně a kompletně zpracovaný profil.
- ▶ Je třeba klást důraz na účelné využívání informačních technologií, což mimo jiné znamená respektovat čas na odpočinek pracovníků.
- ▶ S využíváním informačních technologií a sociálních sítí v organizacích se pojí i určitá rizika, např. riziko časových ztrát při jejich neefektivním používání pracovníky nebo bezpečnostní rizika.
- ▶ V organizacích lze využívat i podnikové sociální sítě, kterou mohou sloužit pro podporu vnitrofiremní komunikace nebo sdílení dokumentů.

8 Angažovanost a oddanost pracovníků

Cíle kapitoly:

- ▶ Vymezit angažovanost a oddanost v pracovním prostředí a jejich vzájemný vztah.
- ▶ Představit možnosti měření a hodnocení angažovanosti a oddanosti.
- ▶ Vymezit faktory, které ovlivňují angažovanost a oddanost.

Klíčové koncepty:

- ▶ angažovanost
- ▶ oddanost
- ▶ měření oddanosti a angažovanosti
- ▶ flow

Při vytváření systému ukazatelů pro měření výkonnostních a dalších charakteristik v organizacích je třeba myslet na skutečnost, že řada prvků v managementu má výrazně kvalitativní povahu a nenabízí dostatečný prostor pro aplikaci tvrdých metrik. Zjednodušeně lze konstatovat, že existuje řada charakteristik, které jsou velmi významné, ale jejichž hodnoty nejsou k dispozici v podobě dat z informačních systémů. Jak příklad lze uvést kvalitativní charakteristiky pracovníků, mezi které patří angažovat a oddanost.

8.1 Oddanost

Oddanost organizaci (commitment) je koncept, který „vyjadřuje náklonnost, identifikaci (sdílení cílů) a loajalitu zaměstnance ke svému zaměstnavateli“.

Oddanost se vyznačuje následujícími charakteristikami:

- ▶ „silná touha zůstat členem organizace,
- ▶ připravenost vynaložit značné úsilí ve prospěch této organizace,
- ▶ důvěra vůči cílům a hodnotám své organizace.“

Oddanost se skládá ze **tří komponent**:

- ▶ emocionální oddanost (do jaké míry chce pracovník být v organizaci),
- ▶ trvalá oddanost (týká se potřeby práce pro organizaci, která je dána obavou ze ztráty výhod při odchodu nebo obtížemi získat jiné zaměstnání) a
- ▶ normativní oddanost (do jaké míry pracovník cítí, že má povinnost zůstat v organizaci).

Oddanost ovlivňuje deklarované záměry odejít z organizace i skutečné odchody, dále snižuje absenci. Emocionální oddanost má pozitivní vliv na pracovní výsledky. Pozitivní vztah mezi trvalou oddaností a pracovními výsledky se ale zpravidla nepotvrzuje. Silná tendence chránit organizaci pak může mít negativní vliv na etické chování (Bláha a kol., 2013, s. 142–144).

Poznatky z aktuálního výzkumu: Vztah oddanosti, angažovanosti a výkonnosti pracovníků

Cesário a Chambel zkoumali vztah oddanosti, angažovanosti a výkonnosti pracovníků, přičemž došli k následujícím závěrům. Angažovanost a emocionální komponenta oddanosti mají silnou pozitivní vazbu na výkonnost pracovníků, v případě normativní výkonnosti je tato vazba mírná. Vztah trvalý oddanosti a výkonnosti se nepotvrdil jako významný. Projevil se také silný vztah mezi angažovaností a emocionální oddaností. Nejlepším prediktorem výkonnosti pracovníků je jejich angažovanost.

Otázka:

Lze na základě vašich zkušeností předložená tvrzení potvrdit?

Zdroj: Cesário, Chambel, 2017, s. 155–156

Oddanost je ovlivňována řadou faktorů tak, jak naznačuje následující tabulka.

Tabulka 6: Faktory ovlivňující oddanost

	Vztah	Typ oddanosti
Osobnostní rysy – potřeba přináležení, autonomie, vnitřní kontrola, svědomitost, etické jednání.	+	emocionální
Vzájemné přizpůsobení osobnostních rysů a pracovních podmínek.	+	emocionální
Podmínky pro realizaci pracovníků – práce nabízející seberealizaci, možnost využití různých dovedností, účast na rozhodování, zmocnění (Empowerment).	+	emocionální
Pocit spravedlivého zacházení ze strany nadřízeného – tento faktor neovlivňuje pouze typ emocionální oddanosti, ale má větší vliv než jiné faktory. Je možné doporučit, aby manažeři v organizaci vytvořili a respektovali pravidla fair play.	+	emocionální
Proces rozhodování, personální politika.	+	emocionální
Formy komunikace při realizování změn – počet sdělených informací, citlivý přístup na reakce pracovníků.	+	emocionální
Vhodnost kompetencí pracovníka pro práci v jiné organizaci.	-	trvalý
Odměny, které pracovník ztratí při odchodu z organizace.	+	trvalý
Být v roli živitele rodiny.	+	trvalý
Úroveň internalizace pravidel spolupráce: plnění závazků vůči jiným lidem.	+	normativní
Soulad hodnot organizace s individuálními hodnotami a s hodnotami, které jsou typické pro danou kulturu.	+	normativní

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 27

8.2 Angažovanost pracovníků

Angažovanost (engagement) znamená, že „pracovníci jsou zaujatí svou prací, mají k ní pozitivní vztah a jsou připraveni podat mimořádný výkon, aby provedli svou práci co nejlépe“. Lidé jsou ochotni udělat pro organizaci něco navíc, a to hlavně z vlastního přesvědčení (Bláha a kol., 2013, s. 146). Angažovanost lze posuzovat ze dvou hledisek. Emocionální angažovanost vychází z hrdosti na organizaci, chápání smyslu a významu její existence, z radosti pracovat pro organizaci ad. Racionální angažovanost vychází z toho, jak pracovníci cítí, že jsou jim poskytovány finanční, odborné a rozvojové odměny (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 31).

Angažovanost lze identifikovat pomocí 4 otázek:

- „Víte, co máte dělat?“
- „Víte, jak to dělat?“
- „Máte pro to, co děláte, potřebné zdroje?“
- „Chcete to dělat?“

Čtyři kladné odpovědi vypovídají o angažovanosti, která má vliv na zvyšování pracovního výkonu pracovníků a výkonnosti organizace.

Jeden z konceptů, ze kterých angažovanost vychází, je „**flow**“. Jedná se o stav, kdy je osoba plně ponořená do pocitu soustředění, přičemž vykonávání aktivity je doprovázeno pocitem účasti a úspěchu. Jedná se o pocity známé umělcům.

Angažovanost pracovníků ovlivňují např. leadership, empowerment, rovné příležitosti, pracovní spokojenost, odměňování, otevřená komunikace, přátelská atmosféra a další faktory (Bláha a kol., 2013, s. 146–148).

Angažovaný pracovník se vyznačuje následujícími rysy:

- „má pozitivní vztah k práci a svému zaměstnání,
- věří v organizaci a identifikuje se s ní,
- aktivně se snaží, aby věci šly lépe,
- s ostatními jedná s respektem a pomáhá kolegům efektivněji pracovat,
- je spolehlivý a jde za hranice požadavků své práce,
- vidí širší souvislosti, někdy dokonce i na svůj osobní úkor,
- udržuje si přehled o nejnovějších přístupech a postupech ve svém oboru,
- vyhledává a poskytuje příležitosti ke zlepšování výkonu organizace“ (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 29–30).

Případová studie: Marks & Spencer

Společnost Marks & Spencer realizovala studii, v rámci které zjistila, že dlouhodobé trendy v angažovanosti pracovníků přímo souvisí s dlouhodobými prodejními výsledky. Prodejny, které vykazovaly zlepšující se trend angažovanosti v průběhu čtyř let významně předčily v podaném výkonu ty prodejny, jejichž výsledky angažovanosti klesaly.

Při zohlednění velikosti prodejen bylo možné konstatovat, že angažovanost i její meziroční změny korelovaly s prodejními výsledky. Průměrný rozdíl v ročním objemu prodeje mezi prodejny se zlepšující se angažovaností a prodejny s klesající angažovaností byl velmi výrazný.

Otázky:

1. Myslíte si, že podobný vztah mezi angažovaností pracovníků a výkonností může platit i v jiných segmentech než v oblasti obchodu?
2. Co zapříčinilo tak výrazný vztah mezi angažovaností a objemem prodeje?

Zdroj: Bridger, 2018, s. 22

Konzultantská výzva: Neangažovaní pracovníci

„Dle výzkumu společnosti Aon Hewitt s názvem 2013 Trends in Global Employee Engagement bylo globálně v roce 2012 vysoce angažováno jen 20 % pracovníků. Výsledky dále ukazují, že 40 % pracovníků bylo mírně angažovaných, 23 % pasivních a 17 % aktivně neangažovaných.“

Co se týče významu jednotlivých faktorů angažovanosti pro pracovníky, dle výše uvedeného výzkumu se v roce 2012 na prvních pěti místech umístily tyto faktory (sestupně od nejdůležitějšího po nejméně důležitý): příležitosti k postupu v kariéře, pověst organizace, plat, uznání a komunikace.“

Otázky:

1. Navrhněte, jakým způsobem by bylo možné využít zmíněné faktory pro posílení angažovanosti pracovníků.
2. Které faktory dle vašeho názoru nejvíce ovlivnily uvedené výsledky?

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 46

Pro účely hodnocení angažovanosti a její úrovně byla vyvinuta řada nástrojů. Např. dotazník pracovní a osobní pohody UWES měří tři faktory angažovanosti – vitalitu, oddanost a pohlčení. Dalším příkladem je dotazník společnosti Gallup, který pomocí 12 otázek zjišťuje,

jak pracovníci hodnotí svou práci a pracovní prostředí. Na základě výsledků je pak možné pracovníky rozdělit do tří skupin. Angažovaní pracovníci jsou takoví, kteří pracují s nasazením, pohánějí organizaci dopředu, inovují, jsou horliví. Neangažovaní pracovníci se zaměřují spíše na dílčí úkoly, zpravidla je jim třeba říct, co mají udělat, úkol splní a jeho splnění konstatují. Disangažovaní pracovníci vyjadřují veřejně nespokojenost, šíří negativitu, kritizují výsledky práce kolegů (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 54–58).

Cvičení: Test angažovanosti

Test slouží k vyhodnocení orientační míry angažovanosti. „Přečtěte si zadání a zakroužkujte dvě odpovědi z alternativ 1–6, které nejlépe vyjadřují to, co obvykle podněcuje vaše pracovní úsilí.“

„V organizaci, ve které v současné době pracuji, jsem k pracovnímu úsilí veden především tím, že“:

1. „Chci se vyhnout nepříjemnostem s nadřízenými.“
2. „Musím splnit termíny, které jsou dány plánem.“
3. „Musím se přizpůsobit rytmu práce nebo spolupracovníků v naší pracovní skupině.“
4. „Musím vydělávat.“
5. „Práce, kterou vykonávám, je významná a potřebná.“
6. „Dělám svou práci rád.“

„Na základě odpovědí lze získat 5 typů angažovanosti v práci, které jsou charakterizovány takto:“

I. Typ únikový	Kombinace 1-0, 2-0, 3-0, 1-2, 1-3, 2-3
II. Typ kalkulační – únikový	Kombinace 1-4, 3-4
III. Typ kalkulační	Kombinace 2-4, 4-0, 4-5
IV. Typ kalkulační/morální účasti	Kombinace 1-5, 2-5, 3-5, 1-6, 2-6, 3-6
V. Typ morální	Kombinace 4-6, 5-0, 6-0, 5-6

Typy II, IV jsou přechodné mezitypy k vyhraněným typům:

Typ „únikový“ – je vyvoláván řízením, v němž převažuje donucení a také nátlak. Zaměstnanec to vidí především jako tlak interpersonální (ze strany nadřízených nebo pracovní skupiny, respektive oboru) anebo jako tlak bezprostředních technicko-organizačních podmínek, okolností, organizačních požadavků a realizuje vynucené a přikázané pracovní chování. Zaměstnanci s tímto typem angažovanosti v práci jsou často ti, kteří hledají možnosti přechodu na jiné pracoviště v organizaci nebo přímo usilují o odchod z organizace.

Typ „kalkulační“ – je vyvoláván řízením, ve kterém jednoznačně převažují formy ekonomické stimulace pracovního chování. Zaměstnanec to vidí především jako více či méně spravedlivou formu hmotného ocenění a realizuje převážně jen takové způsoby

chování, které jsou hmotně oceněny. Přitom mnohdy v kritických situacích uplatňuje subjektivní kritéria srovnávání svého chování nebo výkonnosti s chováním anebo výkonností druhých.

Typ morální (plná angažovanost) – je vyvoláván řízením, které se opírá o morální stimulaci založenou na přiměřené stimulaci hmotné. Zaměstnanec to vidí především jako uznání významu a potřebnosti práce, kterou vykonává, a jako podporu zájmu o aktivní a iniciativní řešení úkolů. Zaměstnanec projevuje chování založené na značné sebekontrolě, uznávání cílů organizace a na identifikaci s těmito cíli.“

Úkoly:

1. Zhodnoťte, do jaké míry odpovídají zjištěné výsledky vašim předpokladům.
2. Pokud došlo k nesouladu mezi výsledky a vašimi předpoklady, co mohlo být důvodem takového stavu?

Zdroj: Bláha a kol., 2013, s. 150

8.3 Vztah angažovanosti a oddanosti

Z uvedeného vyplývá, že angažovanost a oddanost jsou velmi blízké pojmy. U oddanosti jde více o hodnoty organizace, u angažovanosti ve větší míře o emoce. Oba pojmy jsou propojené, ale lidé se mohou angažovat i tehdy, když postrádají oddanost vůči organizaci.

Určitý rozdíl spočívá v tom, že „angažovanost se týká práce a oddanost se vztahuje k organizaci“. Někdy se v tomto kontextu uvádí loajalita, která ovšem zdůrazňuje povinnost a kázeň, zatímco oddanost je spíše dobrovolným závazkem (Bláha a kol., 2013, s. 142). Vzájemný vztah mezi angažovaností a oddaností lze vyjádřit následující tabulkou.

Tabulka 7: Vzájemný vztah mezi angažovaností a oddaností

Angažovanost	↑	Aktivní zájem o práci, vynakládání úsilí a námahy při jejím vykonávání, organizace je vnímána jako místo pro možnost vykonávání práce.	Aktivní zájem o práci, vynakládání úsilí a námahy při jejím vykonávání, silná identifikace s organizací doprovázená pocitem hrdosti na to, že je možné v ní pracovat.
	↓	Chybí úsilí a námaha při výkonu práce, jakož je i nízká oddanost vůči organizaci a je nezájem v ní zůstat.	Vysoká oddanost vůči organizaci, jakož i pocit hrdosti na to, že je možné v ní pracovat, ale zároveň chybí ochota vynakládat úsilí a námahu při vykonávání práce.
		←	→
		Pocit oddanosti	

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 26

Otázky k zamyšlení

- ▶ Jaké faktory ovlivňují míru angažovanosti a oddanosti v organizaci, ve které působíte?
- ▶ Jaký je vzájemný vztah mezi angažovaností a oddaností? Může dojít k situaci, kdy pracovník vykazuje např. vysokou míru oddanosti, ale nízkou míru angažovanosti?
- ▶ Jaký způsobem lze angažovanost a oddanost měřit?
- ▶ Jaký vliv má míra angažovanosti a oddanosti na výsledky organizace?

Shrnutí

- ▶ Angažovanost a oddanost patří mezi kvalitativní charakteristiky pracovníků, jejichž hodnocení a měření je náročné.
- ▶ Jedná se o blízké a vzájemně propojené pojmy. Zatímco angažovanost vyjadřuje spíše vztah k pracovní činnosti, oddanost se více týká samotné organizace.
- ▶ Oddanost se skládá ze tří složek: emocionální, trvajících a normativní. Podobně lze i u angažovanosti vymezit emocionální a racionální pohled na ni.
- ▶ Angažovanost pracovníků je ovlivňována řadou faktorů, mezi které lze uvést např. leadership, pracovní spokojenost, odměňování, otevřenou komunikaci ad.
- ▶ I vzhledem k významu angažovanosti se do dnešní doby objevila řada nástrojů pro její hodnocení, patří k nim např. dotazník pracovní a osobní pohody UWES nebo dotazník společnosti Gallup.

9 Pracovní výkon a jeho řízení

Cíle kapitoly:

- Charakterizovat koncepcce hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu.
- Vymezit metody a nástroje uvedených konceptů.
- Na základě příkladů vymezit možnosti využití digitálních technologií při hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu.

Klíčové koncepty:

- pracovní výkon
- hodnocení pracovníků
- hodnotící rozhovor
- řízení pracovního výkonu
- dohoda o pracovním výkonu
- gamifikace

Devátá kapitola programu se zabývá otázkami hodnocení a řízení pracovního výkonu, do jejichž praktické realizace se v současnosti promítají aspekty digitalizace. V oblasti měření a posuzování výkonu pracovníků se zpravidla rozlišují dvě hlavní koncepce – hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu.

9.1 Hodnocení pracovníků

System hodnocení je nástrojem zkvalitňování pracovního kolektivu v podniku, dosahování vyššího výkonu a rozvoje schopností pracovníků. Jeho výsledkem je určení jak pozitivních vlastností pracovníka, tak i rezerv ve výkonu a možností jeho dalšího rozvoje (Dvořáková a kol., 2012, s. 257).

Hodnocení pracovníků spočívá ve:

- „zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa (své role), jaké jsou jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi,
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která k tomu mají napomoci“ (Koubek, 2015, s. 207–208).

Mezi nejdůležitější výstupy hodnocení pracovníka patří:

- Určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a identifikovat potenciál jeho výkonu.
- Určit silné a slabé stránky pracovníka.
- Umožnit pracovníkovi zlepšení výkonu.
- Získat informace pro odměňování.

- Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možností postupu.
- Zvýšit úroveň motivace k výkonu, zvyšování kvalifikace, identifikaci s podnikovými cíli a zvýšení loajality.
- Získat zpětnou vazbu od pracovníků (Dvořáková a kol., 2012, s. 258–259).

Jak je z výše uvedeného patrné, hodnocení pracovníků slouží nejen k identifikaci úrovně výkonu, ale především ke zvýšení úrovně výkonu a identifikaci možností rozvoje pracovníka do budoucna.

Pro hodnocení pracovníka lze formulovat následující **zásady**:

- Hodnocení provádí zpravidla přímý nadřízený, s výjimkou vícezdrojových systémů hodnocení.
- Hodnocení vychází z výsledků za celé hodnotící období.
- Proces se realizuje podle jednotných metodických zásad.
- Volba metody hodnocení by měla odpovídat podmínkám a potřebám podniku.
- Hodnocení se provádí zpravidla formou hodnotícího rozhovoru.
- Po skončení hodnotícího cyklu projedná hodnotitel závěry z hodnocení se svým nadřízeným (Dvořáková a kol., 2012, s. 259).

Mezi **metody hodnocení** lze zařadit např. řízení podle stanovených cílů (MBO), srovnání se standardním pracovním výkonem, hodnotící stupnice, metodu kritických případů, metodu BARS, srovnání pracovníků, sebehodnocení, development centre, 360° zpětnou vazbu ad.

Nejdůležitější část systému hodnocení představuje **hodnotící rozhovor**.

Právě při hodnocení pracovníků dochází ze strany manažerů k mnoha **chybám**, mezi které lze zařadit centralizační tendenci, předpojatost nebo zaujatost hodnotitele (efekt zakotvení), kumulativní chybu (zátěž z minulosti), chybu kontrastu, negativistickou chybu, haló efekt, chybu favorismu ad. (Dvořáková a kol., 2012, s. 266–278).

Případová studie: Zachování ročního hodnocení

Ačkoli jiné společnosti upouštějí od ročního hodnocení výkonnosti, Facebook jde jinou cestou. Výsledky průzkumu realizovaného touto společností ukazují, že 87 % pracovníků chtělo zachovat výkonnostní ratingy. V důsledku toho se společnost rozhodla ponechat svůj tradiční systém řízení výkonnosti včetně ratingů. Společnost Facebook realizuje hodnocení výkonnosti v šestiměsíčním cyklu. Hodnocení je založeno na sebehodnocení a pohledu nadřízeného a kolegů. Šestiměsíční cyklus hodnocení koresponduje s rychle se měnící povahou podnikání.

Společnost Facebook pomocí řady opatření zajišťuje, aby její systém byl spravedlivý a transparentní a podporoval rozvoj pracovníků. Hodnotitelé určují ratingy týkající se specifických dimenzí výkonnosti předtím, než vytvoří celkový rating výkonnosti. Vzájemná hodnocení pracovníků jsou sdílána pracovníky navzájem a jejich manažery.

Manažeři mají přehled o projektech pracovníků a poskytují pracovníkům zpětnou vazbu a případnou podporu. Manažeři se zúčastňují schůzek, kde spolu diskutují svá hodnocení. Smyslem těchto schůzek je snižovat rozdíly mezi náročností hodnotitelů. Celkové hodnotící ratingy jsou následně na základě vzorce konvertovány do rozhodnutí o odměnách. Tento postup manažerům umožňuje soustředit se na vlastní hodnocení výkonnosti než na přemýšlení o rozdělení odměn.

Společnost Facebook využívá tzv. pružné cíle (tzv. cíle 50:50). Jedná se o náročné cíle, u kterých je se stejnou pravděpodobností možné, že je pracovníci splní či nesplní. Pravděpodobnost, že bude pracovník každý rok hodnocen stejným celkovým výkonnostním ratingem, je pak pouze jedna ku třem.

Otázky:

1. Proč chtěli pracovníci společnosti Facebook zachovat výkonnostní ratingy?
2. Která z částí procesu řízení výkonnosti společnosti Facebook nejvíce přispívá k jeho efektivitě?

Zdroj: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2019, s. 374

9.2 Řízení pracovního výkonu

Dnešní pojetí řízení pracovního výkonu vychází z participace pracovníka na řízení a rozhodování. Pracovník by měl být motivován ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů při jejich realizaci a rozvoji svých schopností a dovedností.

Řízení pracovního výkonu lze definovat jako „systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonů jedinců a týmů“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 251). Jedná se o „integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu“ (Koubek, 2015, s. 203).

Obecným cílem řízení pracovního výkonu je nastolit kulturu vysokého výkonu tak, aby jedinci a týmy přebírali odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů a svých přínosů, čehož může být dosaženo prostřednictvím propojování individuálních a podnikových cílů (Dvořáková a kol., 2012, s. 251). V praxi se jedná o tzv. **kaskádování cílů**, tedy jejich postupné rozpadávání se na nižší úrovně (Bláha a kol., 2013, s. 52).

Efektivní řízení pracovního výkonu je věcí liniových manažerů, je založeno na sdílení podnikových cílů a hodnot, musí být vytvořeno specificky pro každý podnik a v neposlední řadě by mělo být uplatněno u všech pracovníků (Dvořáková a kol., 2012, s. 252).

Konzultantská výzva: Elektronický nástroj na měření výkonnosti

Společnost Retrofit nabízí kombinaci mobilní aplikace a osobního koučování s cílem pomoci lidem dosáhnout a udržet si zdraví prospěšnou tělesnou hmotnost. Poskytuje služby společností, které se zajímají o zlepšení zdraví svých pracovníků, a organizacím z oblasti zdravotní péče, které propagují zdravý životní styl u svých pacientů. Služby společnosti Retrofit mohou využívat i individuální zákazníci. Účastníci používají mobilní aplikaci, pomocí které sledují svou spotřebu jídla, fyzickou aktivitu, dobu spánku a hmotnost. Společně se svým koučem monitorují pokrok pomocí přehledu v aplikaci. Kouč následně využívá data o výkonnosti pro zajištění cíleného koučování prostřednictvím online videopřenosu.

Společnost Retrofit zaměstnává téměř 50 pracovníků, pro které používá podobný postup (uživatelsky příjemnou mobilní aplikaci zajišťující častou zpětnou vazbu) pro svůj systém měření výkonnosti. Původně společnost realizovala hodnocení v půlročním intervalu, ale pak zavedla aplikaci nazvanou TINYpulse Perform.

Pracovníci společně se svými manažery zadávají své cíle do aplikace. Jakmile manažer upozoruje výkon vztahující se k plnění cílů, který chce zhodnotit, jednoduše otevře aplikaci a pohybem po obrazovce vpravo zaznamená splnění očekávání, pohybem nahoru překročení očekávání a pohybem dolů nesplnění očekávání. Pracovníci a manažeři mohou také přidávat komentáře a nahrávat dokumenty. Na konci roku jsou pak v aplikaci k dispozici data, která představují hodnotu úsilí a výsledků každého jednotlivého pracovníka.

Jak doplňuje Catalina Andrade, ředitelka pro spokojenost pracovníků u společnosti, aplikace umožňuje okamžité hodnocení. Snižuje se pravděpodobnost, že by pracovníci a manažeři mohli opomenout úspěchy či problémy, které chtějí projednat, protože informace zaznamenávají do aplikace bezprostředně po dané události. Tento postup pomáhá naplňovat očekávání společnosti, aby manažeři diskutovali se svými pracovníky jejich výkonnost alespoň dvakrát měsíčně. Cílem je podpořit angažovanost pracovníků a „kulturu zdraví a spokojenosti“.

Otázky:

1. Jaké metody měření výkonnosti byste navrhli jako vhodné pro systém, který používá společnost Retrofit?
2. Co byste doporučili manažerům společnosti, aby zpětná vazba při osobním setkání s pracovníky byla efektivní?

Zdroj: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2019, 375–376

Mezi hlavní fáze procesu řízení pracovního výkonu patří:

- Definování role pracovníka.
- Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu.
- Projednání a uzavření dohody o rozvoji schopností pracovníka.
- Řízení pracovního výkonu v průběhu období.
- Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu (Koubek, 2015, s. 205).

Důležitým prvkem tohoto přístupu jsou **dohody o pracovním výkonu**. Jejich smyslem je určit cíle, kterých je třeba ve stanoveném období dosáhnout, vymezit potřebné prostředky a kompetence a také způsob odměny dle stanoveného cíle (Dvořáková a kol., 2012, s. 255).

Cvičení: Gamifikace

Vyhledejte si článek „Herní úspěchy si budeme brzy psát do životopisů, říká odborník“ na serveru iDnes.cz, prostudujte si jej a zpracujte následující úkoly.

Úkoly:

1. Co rozumíte pod pojmem „gamifikace“?
2. Jak souvisí gamifikace s řízením pracovního výkonu?
3. Navrhněte, jakým způsobem by bylo možné využít prvky gamifikace v organizaci, ve které působíte.

Zdroj: Tomanka, 2020

Otázky k zamyšlení

- ▶ V čem se liší koncepce hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu? Jaké jsou mezi nimi souvislosti?
- ▶ Co znamená kaskádování cílů? Jakým způsobem jej lze aplikovat při řízení pracovního výkonu?
- ▶ Co je smyslem dohody o pracovním výkonu?
- ▶ Jakým způsobem lze aplikovat gamifikaci při řízení pracovního výkonu?

Shrnutí

- ▶ Hodnocení pracovníků slouží nejen k hodnocení práce odvedené pracovníkem, ale především k rozvoji pracovníků a podpoře dosahování vyššího výkonu.
- ▶ Pro účely hodnocení pracovníků lze využít řadu metod, např. metodu BARS, sebehodnocení ad. Významnou částí systému hodnocení je hodnotící rozhovor.
- ▶ Řízení pracovního výkonu se opírá o řízení lidí na základě dohody o pracovním výkonu mezi nadřízeným a pracovníkem a systematicky směřuje ke zlepšování pracovního výkonu organizace.
- ▶ Cílem řízení pracovního výkonu je přispět ke stavu, kdy pracovníci převzou odpovědnost za soustavné zvyšování svého přínosu.
- ▶ Gamifikace představuje aplikaci herních principů i v jiných oblastech než hrách samotných. Ve firemním prostředí ji lze využít např. při řízení pracovního výkonu nebo výběru pracovníků.

10 Vzdělávání pracovníků v kontextu Průmyslu 4.0

Cíle kapitoly:

- Vymezit oblasti a fáze vzdělávání pracovníků v organizacích.
- Přiblížit metody vzdělávání a možnosti hodnocení efektivity vzdělávacího procesu.
- Představit trendy a tendence ve vzdělávání pracovníků v kontextu digitální společnosti a Průmyslu 4.0.

Klíčové koncepty:

- vzdělávání pracovníků
- vzdělávání dospělých
- rozvoj
- fáze vzdělávání pracovníků
- metody vzdělávání
- Kirkpatrickův/Phillipsův model

Význam vzdělávání v kontextu rychle se rozvíjejícího prostředí není nezbytné zdůrazňovat. Poslední kapitola programu se kromě vymezení základních koncepčních premis vzdělávání pracovníků v organizacích zaměřuje na tendence ve vzdělávání, které se začínají projevovat v souvislosti s Průmyslem 4.0.

10.1 Oblasti odborného vzdělávání

Vzhledem k zaměření tohoto textu je důležité poznamenat, že se **vzdělávání dospělých** liší od učení dětí tím, že:

- „jednorázová školení na rychlé zafixování vědomostí jim zpravidla nestačí,
- jen zcela výjimečně aplikují informace ze studijních materiálů,
- naopak nové věci absorbují nejlépe akcí a prožitkem,
- musí mít příležitost učit se z chyb,
- potřebují pravidelnou zpětnou vazbu ke svému pokroku a nástroje k sebekontrolě“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 284).

Lze rozlišit dvě základní oblasti vzdělávacích aktivit: vzdělávání a rozvoj.

Vzdělávání je „proces, při němž lidé získávají anebo rozvíjí specifické dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje potřebné pro kompetentní výkon na jejich současné pracovní pozici“. (Bláha a kol., 2013, s. 122). Podniky se zpravidla orientují na **oblast odborného vzdělávání**, která zahrnuje proces přípravy na povolání, formování na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností a přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Konkrétně sem lze zařadit:

- adaptaci, tedy vzdělávání nových pracovníků;

- ▶ doškolení (prohlubování kvalifikace), kdy se jedná o „proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa“. Tyto změny jsou vyvolány změnami technologie, trhu, rozvojem metod řízení ad.;
- ▶ přeškolení (rekvalifikaci), kdy si člověk osvojuje nové povolání, pracovní schopnosti, které se odlišují od dosavadních.

Další oblastí je **oblast rozvoje**. Jedná se o získávání znalostí a dovedností, které jdou nad rámce požadavků současné pracovní pozice pracovníka. Rozvoj se více zaměřuje na budoucí uplatnitelnost a kariéru pracovníka, formuje i jeho osobnost (Koubek, 2015, s. 255–257). Podobně vnímají rozvoj i Bláha a kol. (2013, s. 122) jako „vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností k stavu budoucímu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně našich znalostí, dovedností a schopností. Jedná se o vzdělávací aktivity zaměřené na přípravu zaměstnanců pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly“.

Cvičení: Vzdělávání u společnosti LinkedIn

LinkedIn je největší profesní internetová síť. Společnost LinkedIn se snaží podporovat své pracovníky tak, aby rozvíjeli své znalosti a dovednosti. Klíčovými aspekty kultury společnosti jsou transformace a spolupráce. Noví pracovníci obdrží tzv. mapu, která obsahuje seznam týdenních činností, které jsou nezbytné pro dosažení cílové produktivity již během prvních třiceti dnů. Transformační plán umožňuje pracovníkům zlepšit se na své současné pozici a uvažovat o své budoucí kariéře. 70 % vzdělávacích aktivit ve společnosti si řídí sami pracovníci, což znamená, že pracovníci vyhledávají informace v závislosti na svých potřebách a v kontextu práce, kterou vykonávají, nebo v souladu se zamýšleným kariéřním postupem. Většina informací je dostupná online. Prostřednictvím programu LearnIn mohou pracovníci hledat relevantní informace. 30 % vzdělávacích aktivit se odehrává v učebnách, a to v závislosti na potřebě řešení reálných problémů. Pracovníci se učí pomocí interakce v týmech, sledováním videí, zpracováním kontrolních testů znalostí a zapojováním do praktických aktivit, které jsou zaměřené na reálné obchodní situace. Sdílí nápady v rámci diskuzních platforem a každý týden se setkávají se školitelem, se kterým diskutují vzdělávací úspěchy.

Úkoly:

1. Hodnotíte přístup společnosti LinkedIn ke vzdělávání pracovníků jako strategický?
2. 70 % vzdělávacích aktivit má neformální charakter a 30 % formální včetně vzdělávání v učebnách. Hodnotíte tuto strukturu vzdělávacích aktivit jako správnou?
3. Byl by podobný vzdělávací program využitelný ve společnosti, ve které působil? Které z prvků by byly využitelné a které nikoli?

Zdroj: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2019, s. 315

V souvislosti s digitálním prostředím je vhodné zmínit pojem „digitální gramotnost“, kdy pro podporu nadstavbové úrovně digitální gramotnosti je možné vymezit tři cesty:

- formální vzdělávání, tedy doplnění obsahu studia o digitální témata,
- neformální vzdělávání, tedy formy celoživotního vzdělávání,
- samostudium (Veber a kol., 2018, s. 92).

10.2 Fáze vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků by mělo probíhat systematicky v několika fázích.

První fází je **identifikace potřeby vzdělávání**. Identifikace takové potřeby je dost náročný úkol, protože kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi zaměstnance a neméně obtížné je stanovit vztah mezi kvalifikací zaměstnance a výsledky jeho práce.

Při identifikaci potřeb vzdělávání tedy zjišťujeme kompetence potřebné k výkonu funkce (profese) a porovnáváme je se současnou úrovní kompetencí pracovníků. Rozdíl mezi požadovanou kompetencí a úrovní pracovníka pak představuje potřebu vzdělávání.

Velmi důležitým podkladem bývají pro identifikaci potřeby vzdělávání materiály pravidelného hodnocení zaměstnanců, tedy hodnocení jejich výkonu.

Druhou fází je **plánování**. V této fázi sestavíme plán vzdělávání neboli cíle pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Zvolíme priority, což jsou ty cíle, které jsou z hlediska výkonnosti útvaru nebo firmy nejdůležitější.

Třetí fází je **realizace**. Uskutečníme firemní vzdělávací akce nebo začneme jednat s externími institucemi a vybereme nejvhodnější nabídky. Volíme takovou formu výuky, která je nejvhodnější z hlediska cílů, kterých má být dosaženo i z hlediska složení a úrovně účastníků.

Poslední, ale o to více náročnou fází je **hodnocení**. V rámci této fáze zhodnotíme výsledky vzdělávacích akcí. Porovnáme výsledky vzdělávacích akcí s cíli vzdělávání. Hodnocení se stane východiskem pro zaměření dalšího vzdělávání ve firmě (Koubek, 2015, s. 261–276; Dvořáková a kol, 2012, s. 285–297).

Jedním z přístupů k hodnocení vzdělávacích aktivit je Kirkpatrickův/Phillipsův model, který vyhodnocuje různé parametry spojené s efektivitou vzdělávání. Je založen na následujících úrovních:

- úroveň reakce – účastníci hodnotí spokojenost se vzdělávacím programem a lektorem, a to nejčastěji pomocí dotazníků spokojenosti a cílově zaměřené diskusní skupiny,
- úroveň učení – posuzuje se, jaké dovednosti účastníci získali a k jakým změnám v postojích u nich došlo, nejčastěji jsou používány testy před uskutečněním programu a s určitým odstupem po jeho ukončení, dotazníky, případové studie a projekty,

- úroveň chování – zkoumáme, nakolik účastníci uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce, přičemž vhodnými metodami jsou metoda 360° zpětné vazby, development centre, strukturované rozhovory, pozorování při práci ad.,
- úroveň výsledků – jedná se o posouzení vlivu vzdělávání na výkonnost organizace, hodnocení musí být založeno na zkoumání před vzděláváním a po něm,
- úroveň návratnosti investic – na této úrovni se porovnávají finanční přínosy s vynaloženými náklady podle vzorce $[(\text{přínosy} - \text{náklady})/\text{náklady}] \times 100$.

Pro hodnocení efektivity a stavu vzdělávání lze použít i další ukazatele, jako jsou podíl proškolených zaměstnanců za rok, průměrný počet hodin školení jednoho účastníka za rok, průměrné náklady na jednu hodinu školení jednoho účastníka ad. (Bláha a kol., 2013, s. 131–133).

Za strategické prvky procesu vzdělávání jsou považovány hraniční fáze, tedy identifikace potřeb a hodnocení (Dvořáková, 2012, s. 285).

Konzultantská výzva: Zeigler Automotive

Společnost Zeigler Automotive Group měla zájem o expanzi. Plán prezidenta společnosti Aarona Zieglera spočíval kromě intenzivního náboru ve vzdělávacím programu zaměřeném na rozvoj schopností a podporu shody hodnot pracovníků s hodnotami společnosti.

Společnost založila vzdělávání na kombinaci výuky v učebně a videonahrávek. Od obchodníků společnosti se očekává, že budou sledovat tři vzdělávací videa denně. Mají k dispozici online knihovnu s více než 2 000 videi, které jsou kategorizovány podle stupně náročnosti. Každé video má pět až sedm minut a je moderováno ředitelem společnosti, ředitelem pro rozvoj talentů nebo externím školitelem. Po zhlédnutí videa absolvují pracovníci test pro ověření pochopení problému. Vzdělávání na základě videí je časově flexibilní. Výuka v učebně se koná jednou za měsíc či dva a umožňuje hlubší ponoření do problémů.

Noví pracovníci navíc absolvují orientační program, který zahrnuje oblast týmové práce, služeb zákazníkům a historie společnosti. Speciální vzdělávání absolvují také pracovníci připravovaní pro povýšení, kteří se za tímto účelem setkávají jednou za dva měsíce v ústředí společnosti.

Dopady vzdělávacího programu se projevují v nižší míře fluktuace, vyšším objemu prodejů na pracovníka a expanzi společnosti.

Otázky:

1. Předpokládejme, že máte za úkol připravit proces hodnocení potřeby vzdělávání pracovníků. S jakými informacemi byste pro tento účel pracovali?
2. Jaké další metody byste společnosti doporučili pro doplnění vzdělávacího programu?

Zdroj: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2019, s. 317

10.3 Metody vzdělávání pracovníků

Pro realizaci vzdělávacích aktivit lze využít velké množství metod, které se zpravidla člení na **metody vzdělávání při výkonu práce** (on-the-job), **mimo výkon práce** (off-the-job) a na **rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště** (on-the-job-rim) (Dvořáková a kol., 2012, s. 292). Vybrané metody jsou přehledně uvedeny v tabulce.

Tabulka 8: Metody vzdělávání

On-the-job	On-the-job-rim	Off-the-job
instruktáž při výkonu práce; asistování, stínování; práce na projektu; pověření úkolem, samostatné vedení projektu; rotace práce, cross training; rozšiřování a obohacování pracovních úkolů; coaching, mentoring, counselling	pracovní porady; samostudium, distanční vzdělávání; on-line školící programy; interní a externí konzultace, poradenství; action learning; trainee programy	přednáška (s diskuzí); seminář; demonstrování (instruktáž mimo výkon práce); workshop, řešení případových studií; brainstorming, brainwriting; simulace; hraní rolí; assessment centre; outdoor training; adventure education

Zdroj: Dvořáková a kol., 2012, s. 292

Noe, Hollenbeck, Gerhart a Wright (2019, s. 289) dále uvádějí skupinu **metod hands-on**. Jedná se o metody, které vyžadují, aby byl vzdělávaný pracovník v rámci vzdělávání aktivně zaangażovaný. Zahrnují sem simulace, obchodní hry a studie, interaktivní video ad.

V současnosti se rozvíjí také **distanční vzdělávání**, které může zahrnovat telekonference ve smyslu synchronní výměny informací a dat mezi jednotlivci a skupinami, kteří sídlí na geograficky odlišných místech, nebo webcasting, což představuje online výuku prostřednictvím živého vysílání. Mezi další moderní metody lze zařadit využití virtuální reality, avatarů (počítačového vyobrazení postav, které představují imaginární školitele, spolupracovníky či zákazníky při různých simulacích), hraní her a e-learning (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2019, s. 288–294).

Volbu konkrétní metody může ovlivnit celá řada kritérií, jako jsou oblast vzdělávání, charakter vykonávané práce, požadovaný výstup apod.

Případová studie: Učení prostřednictvím hraní

Společnost GameStop se zabývá prodejem her, elektroniky a bezdrátových zařízení, celosvětově v ní pracuje 18 000 pracovníků. Většina nových pracovníků u společnosti má již zkušenosti s technologiemi a trendy, které ovlivňují herní trh, mnohdy se jedná o zákazníky společnosti. Právě jejich nadšení pro hry je prvkem, který má odlišovat GameStop od jiných prodejců.

Vzdělávání je pro společnost velmi důležité, během prázdninového období zaměstnává až 25 000 pracovníků na krátkodobé úvazky. Vzdelávání přispívá k tomu, aby noví pracovníci poskytovali konzistentní služby zákazníkům. Vzdelávání ve společnosti se nezaměřuje až tak na informace o samotných hrách, jako spíše na interakci se zákazníky a pochopení jejich potřeb.

Společnost používá tzv. program Level Up. Jde o online vzdělávací program založený na hraní. Umožňuje pracovníkům absolvovat kurzy svým tempem, získávat body a odznaky na základě zvládnutí různých kompetencí a postupovat do dalších kol. Výukové mise spočívají ve čtení dokumentů, sledování videí a zpracování kvízů. Mise netrvaly déle než 30 minut. Po zvládnutí určité úrovně je odemknuta další úroveň kurzu. Také manažeři jsou vzděláváni v mentorování a koučování pracovníků.

Program Level Up dosáhl pozitivních výsledků. Bylo dosaženo vysoké úrovně spokojenosti zákazníků a pracovníci se cítí připraveni pro svou práci.

Otázky:

1. Bylo by vhodné doplnit online program Level Up o určitou formu osobního vzdělávání a koučování?
2. Které prvky programu Level Up přispívají k jeho efektivitě?
3. Bylo by možné některé prvky vzdělávání založeného na hraní implementovat v organizaci, ve které působíte?

Zdroj: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2019, s. 269, 313

10.4 Vzdelávání pracovníků v digitální společnosti a v kontextu Průmyslu 4.0

Digitální pracovní prostředí ovlivní požadavky na kvalifikaci pracovníků především v následujících oblastech:

- profesionální dovednosti – půjde hlavně o dovednosti vztahující se k informačním technologiím a software s využitím v automatizovaných systémech výroby, v některých případech také o znalosti o programování velkých datových souborů a robotů,
- data a projekt management – na významu získají dovednosti týkající se správy datových databází,
- měkké dovednosti – především půjde o komunikativní, sociální a organizační schopnosti, schopnost týmové práce ad.

- metakompetence – ochota dále se vzdělávat, otevřenost k novinkám, kreativita, samořízení, spolehlivost ad. (Veber a kol., 2018, s. 86–87).

Transformace směrem k digitální společnosti se projevuje v nárocích na **digitální gramotnost**, kterou lze vymezit jako „schopnost člověka, která jej nelimituje [...] při efektivním vykonávání úkolů v pracovním životě. Digitální gramotnost se projevuje v používání digitálních zařízení, zvládnutí síťových připojení, zapojení do sociálních sítí. Dále se může jednat o schopnost kritického myšlení, komunikační schopnosti, respektování etických norem ad. (Veber a kol., 2018, s. 91).

V rámci technologicky orientovaného přístupu Průmyslu 4.0 se akcentují nejen technické a digitální dovednosti, ale také měkké dovednosti pracovníků, tedy dovednosti komunikační, interpersonální a interkulturní. Důraz bude kladen na interdisciplinární pojetí vzdělávání tak, aby techničtí odborníci disponovali sociálními a komunikačními dovednostmi a humanitní odborníci zase technologickými a inženýrskými základy. Z rešerše odborných zdrojů vyplývá, že se mezi požadované kompetence v Průmyslu 4.0 řadí:

- ochota se neustále vzdělávat,
- interdisciplinární znalosti,
- flexibilita a adaptabilita,
- interpersonální a komunikační dovednosti,
- jazykové a kulturní dovednosti,
- systémové a kritické myšlení,
- široká znalost informačních technologií,
- inovativnost (Maňák, Maňáková, 2018, s. 242).

Posun v pojetí vzdělávání v kontextu Průmyslu 4.0 lze znázornit pomocí následující tabulky.

Tabulka 9: Srovnání konvenčního vzdělávání a vzdělávání pro Industrie 4.0

	Konvenční vzdělávání	Vzdělávání pro Industrie 4.0
Tradiční výuka	tradiční výuka – přednášky, prezentace, cvičení, semináře, týmová práce samostudium orientace na praxi rozvoj kompetencí – orientace na pracovní pozici	tradiční výuka samostudium orientace na praxi rozvoj kompetencí – od orientace na pracovní pozici k orientaci na požadavky SW tréninky uživatelské programy
Digitální výuka	propojená (provázaná) výuka materiály pro distanční studium, lektor na videu, virtuální učebny expertní systémy a databáze (platformy) vědeckých informací	propojená (provázaná) výuka materiály pro distanční studium, lektor na videu, virtuální učebny expertní systémy a databáze (platformy) vědeckých informací diskuzní fóra otevřené vzdělávací zdroje, sdílení výukových materiálů sociální skupiny, zapojení do sítí mobilní učení eAssessment

Zdroj: Veber a kol., 2018, s. 94

Poznatky z aktuálního výzkumu: Holistický přístup k řízení lidských zdrojů v Průmyslu 4.0

Hecklau s týmem spolupracovníků identifikovali požadované klíčové kompetence pro pracovníky v Průmyslu 4.0:

- ▶ technické kompetence (technické dovednosti, porozumění procesům, povědomí o IT bezpečnosti ad.),
- ▶ metodologické kompetence (kreativita, podnikatelské myšlení, řešení problémů a konfliktů, rozhodování ad.),
- ▶ sociální kompetence (interkulturní dovednosti, jazykové dovednosti, schopnost týmové práce, dovednosti v leadershipu ad.),
- ▶ osobní kompetence (flexibilita, motivace k učení, schopnost pracovat pod tlakem ad.).

Otázky:

1. Souhlasíte s identifikovanými klíčovými kompetencemi?
2. Co z uvedených informací vyplývá pro vzdělávání pracovníků v kontextu Průmyslu 4.0?

Zdroj: Hecklau, Galeitzke, Flachs, Kohl, 2016, s. 4

Otázky k zamyšlení

- ▶ Jak vnímáte rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem? Uveďte příklady.
- ▶ Které fáze lze vymezit v rámci procesu vzdělávání pracovníků? Je všem fázím věnována náležitá pozornost v organizaci, ve které působíte?
- ▶ Uveďte některé moderní metody, které lze využít při vzdělávání pracovníků.
- ▶ Jaké kompetence pracovníků nabývají a zřejmě budou nabývat na významu v souvislosti s digitálním prostředím a Průmyslem 4.0?

Shrnutí

- ▶ Odborné vzdělávání zahrnuje získávání kompetencí v souvislosti s určitým povoláním, zaměstnáním či konkrétním pracovním místem. Oproti tomu aktivity rozvoje pracovníka se zaměřují na kompetence přesahující rámec současné pracovní pozice.
- ▶ Proces vzdělávání pracovníků probíhá v několika fázích, kterými jsou identifikace potřeby vzdělávání, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. Pro účely hodnocení vzdělávacího procesu se nabízí např. Kirkpatrickův/Phillipsův model.
- ▶ Metody vzdělávání pracovníků lze členit do skupin metod on-the-job, off-the-job či hands-on. Mezi současné přístupy ke vzdělávání pracovníků lze zařadit např. distanční vzdělávání, e-learning či využití virtuální reality.
- ▶ Současné prostředí má za následek zvyšování nároků na technické kompetence včetně digitální gramotnosti. Ruku v ruce s tím je ovšem kladen důraz i na měkké dovednosti pracovníků.
- ▶ Mezi požadované kompetence v kontextu Průmyslu 4.0 se řadí např. ochota neustále se vzdělávat, interdisciplinární znalosti, flexibilita, systémové myšlení ad

Použité zdroje

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový I., & kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- Bělohlávek, F. (2008a). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- Bělohlávek, F. (2008b). *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1975-7.
- Bláha, J., & kol. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- Bridger, E. (2018). *Employee engagement: a practical introduction*. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-8351-7.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/kpm.1542>
- Dvořáková, Z., & kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- Eger, L. & kol. (2009). *Diversity management*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-87306-03-1.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP* 54. 1–6. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116308629>
- Horváthová, P. (2008). *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-390-4.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- Jarošová, E., Pauknerová, D., Lorencová, H., & kol. (2016). *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-479-0.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- Krymláková, H., & kol. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB – TUO. ISBN 978-80-248-2092-7.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2016). *Human Resource Management. Functions, Applications, & Skill Development*. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-4522-9063-8.

Maňák, R., & Maňáková, M. (2018). Nové požadavky na kompetence manažerů a pracovníků v Průmyslu 4.0. *Slévárství*. LXVI(7–8), 240–243. ISSN 0037-6825.

Mužáková, K. (2014). *Diverzity management*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-229-7.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2019). *Human resource management: gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-260-09855-6.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: theory & practice*. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-5063-6231-1.

Pavlica, K., Jarošová, E., & Kaiser, R. B. (2015). *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-289-5.

Petříková, R., & kol. (2010). *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-011-9.

Remišová, A. (2015). *Súčasný trendy podnikateľskej etiky: od teórie k praxi*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-213-1.

Rolný, I. (2007). *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-45-8.

Rolný, I. (2014). *Budujeme důvěryhodnou firmu*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-286-1.

Seknička, P., & Putnová, A. (2016). *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5545-8.

Šebestová, J., Palová, Z., & Krejčí, P. (2019). *Manažerské dovednosti v mezigeneračním týmu*. SLU: Karviná. ISBN 978-80-7510-372-7. Dostupné z: file:///C:/Users/radimm/AppData/Local/Temp/sebestova_palova_krejci-manazerske_dovednosti_2019.pdf

Tomanka, M. (2020). Herní úspěchy si brzy budeme psát do životopisů, říká odborník. *iDNES.cz*. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/hry-gamifikace-pouchly-zivotopis-zamestnani.A200118_174031_ekonomika_mato

Urban, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.

Urbancová, H. (2017). *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-772-1.

Veber, J., & kol. (2018). *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-554-4.

West, M. A. (2012). *Effective teamwork: practical lessons from organizational research*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-97497-1.

Yang, C. (2014). Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513-525. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1852-6>

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations*. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-1-292-31440-2.

Registrační číslo projektu: CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_031/0011579

Název projektu: Vytvoření Centra celoživotního vzdělávání na Vysoké škole podnikání a práva

Projekt Vytvoření Centra celoživotního vzdělávání na Vysoké škole podnikání a práva je spolufinancován Evropskou unií.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY