

# Progresivní metody řízení lidských zdrojů v turbulentních dobách

Bc. Jana Kazmířová

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Institut mezioborových studií Brno  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana KAZMÍŘOVÁ**  
Osobní číslo: **H128476**  
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Progresivní metody řízení lidských zdrojů  
v turbulentních dobách**

### Zásady pro vypracování:

Zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím práce, bude teoretická část práce zaměřena na informace o současných postupech řízení lidských zdrojů a metodách motivování zaměstnanců.

Součástí praktické části práce bude realizovaný kvantitativní výzkum, zabývající se moderními způsoby motivování zaměstnanců v organizaci, která prochází zásadní změnou.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

-Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. 10. vydání., Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

-Bělohávek, F., Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 807226-308-0.

-Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, A., Zásadní konfrontace. Praha: Alfa Publishing 2006.

-Radvan, E., Vavřík, M., Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách. Brno: IMS Brno, 2012. 61 s. ISBN 978-80-87182-25-3.

-Šigut, Z., Firemní kultura a lidské zdroje, 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

-Vízdal, F. Základy psychologie I. Brno: IMS, 2009.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a bude průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Renata Oralová**

Institut mezioborových studií

Datum zadání diplomové práce:

**30. listopadu 2012**

Termín odevzdání diplomové práce:

**31. března 2014**

V Brně dne 30. listopadu 2012

  
prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.  
vedoucí ústavu



  
doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.  
vedoucí katedry

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Jana KAZMIŘOVÁ

Jméno, příjmení studenta

V Brně 30.11.2012



Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku, dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá progresivními metodami řízení lidských zdrojů v turbulentních dobách, probíhajícími pod tlakem neustálých změn.

V teoretické části jsou vymezeny pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, metody rozvoje manažerů, úloha a role lídra v kontextu procesu vedení a přijímání změny. Praktická část vychází z transformace dvou konkrétních organizací, kde v rámci výzkumu zkoumá a porovnává názory a postoje vybraných skupin zaměstnanců na právě probíhající proces aplikace změny do praxe.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, metody řízení, manažer, leader, leadership, komunikace, kariéra, změna, vedení procesu změny.

## **ABSTRACT**

The thesis is about progressive methods of human resource management in turbulent times, which is ongoing under the pressure of constant change.

Theoretical part specified the concepts of human resource management, the methods of development of the managers, the role of leadership in the context of the management and the acceptance of change. Practical part is based on the transformation of two specific organizations, where the research compares and examines the opinions and attitudes of selected groups of employees to the ongoing process of application changes into practice.

Keywords: human resource management, human resource, methods of development, manager, leader, leadership, communication, career, change, process change management.

*Motto:*

*„Budovy – to jsou hromady cihel a betonu.*

*Stroje – to je spousta železa a ocele.*

*Život tomu dávají teprve lidé.“*

*Tomáš Baťa*

Poděkování:

Úvodem své diplomové práce chci poděkovat vedoucí práce Mgr. Renatě Oralové, za čas, který mi věnovala, za inspirativní konzultace konceptu práce a za poskytnutí obsahových a formálně jazykových připomínek.

Mé poděkování patří mému manželovi a ostatní rodině, za trpělivost a podporu, kterou mi po celou dobu mého studia věnovali.

Prohlášení:

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Brno 28. 3. 2014

---

Bc. Jana KAZMÍŘOVÁ

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>	
<b>I</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1</b>	<b>ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – ZÁSADNÍ CHARAKTERISTIKY .....</b>	<b>12</b>
1.1	OD ŘÍZENÍ K PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ A PERSONÁLNÍ PRÁCI.....	16
1.2	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ .....	21
1.3	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY .....	25
1.4	ROLE MANAŽERA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	31
<b>2</b>	<b>CHOVÁNÍ V ORGANIZACI .....</b>	<b>34</b>
2.1	FIREMNÍ IDENTITA A FIREMNÍ KULTURA .....	35
2.2	KOMUNIKACE, PODSTATA LEADERSHIPU .....	38
2.3	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A KARIÉROVÝ ROZVOJ.....	42
2.4	MOTIVACE A USPOKOJENÍ Z PRÁCE .....	44
<b>3</b>	<b>PROGRESIVNÍ METODY .....</b>	<b>49</b>
3.1	MANAŽER NEBO LEADER.....	50
3.2	ROZVOJOVÉ METODY MANAŽERŮ.....	55
3.3	KARIÉRY JEDENADVACÁTÉHO STOLETÍ .....	59
3.4	NOVÝ PŘÍSTUP, ANEB JAK JINAK.....	62
<b>4</b>	<b>ZMĚNA .....</b>	<b>67</b>
4.1	VEDENÍ PROCESU ZMĚNY .....	69
4.2	PŘIJÍMÁNÍ PROCESU ZMĚNY .....	72
4.3	SPRÁVNÍ LIDÉ NA SPRÁVNÝCH MÍSTECH .....	76
4.4	PROČ ZMĚNA .....	81
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>84</b>
<b>5</b>	<b>PROCES ZMĚNY V PRAXI .....</b>	<b>85</b>
5.1	CÍLE VÝZKUMU, STANOVENÍ HYPOTÉZ, CHARAKTERISTIKA SOUBORU.....	87
5.2	METODOLOGIE VÝZKUMU, METODY SBĚRU A ZPRACOVÁNÍ DAT .....	89
5.3	VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	92
5.4	INTERPRETACE DAT, DISKUSE A ZÁVĚR .....	108
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>114</b>	
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>116</b>	
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>123</b>	
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>124</b>	
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>125</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>126</b>	



## ÚVOD

*„Konkurenční prostředí se mění a je třeba se s předstihem zabývat novými modely konkurování.“*

*Dave Ulrich*

V současné turbulentní době je téma globalizace diskutováno na všech úrovních. Náš pohled na svět se mění vlivem každodenního cestování, moderních technologií, médií. Svět se zmenšil! Tolik proklamovaná vize globální vesnice již dávno není někde na obzoru. Stali jsme jejími obyvateli se všemi pozitivy i negativy, které tato změna přináší.

Máme za povinnost myslet globálně, ale jednat lokálně. Neustále jsou nám předkládány vzory, se kterými se srovnáváme a naší snahou je být úspěšnější, rychlejší. Jsme pod tlakem informací, které sdílíme téměř celosvětově, bez ohledu na jejich potřebnost, důležitost a význam.

Základem veškerého vývoje a fenoménem současnosti je změna. Být připraven na změnu, umět přijmout změnu a v předstihu na ni zareagovat, to je cesta k úspěchu ve všech oblastech jakéhokoliv konání. Mít správné lidi na správném místě a ve správném čase to je úkol nejen pro pracovníky řízení lidských zdrojů.

Jako téma diplomové práce jsem si zvolila *„Progresivní metody řízení lidských zdrojů v turbulentních dobách.“* Práce je určena široké odborné veřejnosti, manažerům a sociálním pedagogům, kteří se s problematikou procesu vedení změny setkají.

Diplomová práce si neklade za cíl vytvořit další příručku k řízení lidských zdrojů. Cílem práce je upozornit na prvky moderního řízení lidských zdrojů a jejich aktivním využíváním obstát v turbulentních dobách. Jen tak se lze vyhnout nástrahám a úskalím, které doba přináší. Cílem diplomové práce je zmapovat a porovnat postoj zaměstnanců ke změně organizační struktury, těsně před aplikací této změny do praxe. Cíle lze dosáhnout využitím dostupných poznatků a informací o progresivním řízení lidských zdrojů. Úspěšně lze také čerpat ze sociálních věd. Sociální vědy a konkrétně Sociální pedagogika mají funkci nejen výchovnou, ale současně i vzdělávací a poznávací. Řada těchto informací byla použita jak v teoretické, tak i praktické části této diplomové práce.

V úvodu teoretické části mé diplomové práce připomenu základní charakteristiky řízení lidských zdrojů. Dále se budu zabývat podstatou řízení výkonu a pracovního hodnocení a navazujícího odměňování zaměstnanců, kde představím moderní zaměstnanecké benefity. Předpokladem úspěchu je pochopení a rozdělení rolí mezi manažera a pracovníky řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola se věnuje chování v organizaci, firemní identitě a firemní kultuře vůbec. Podstatou úspěšného leadershipu je komunikace, kariérový rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a motivovaný zaměstnanec. Zde připomenu zejména Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, která má význam pro praktickou část. Ve třetí kapitole se budu zabývat progresivními metodami. Důležité je vyjasnění si podstaty role manažera nebo leadera a jejich moderní rozvojové metody. Představím zde kariéry jedenadvacátého století a nové přístupy. Samostatná, čtvrtá kapitola souvisí s výzkumem v praktické části. Je věnována změně. Zaměřím se zde na proces vedení změny a velmi opomíjený proces přijímání změny. Vysvětlím, proč správní lidé patří na správné místo.

Výzkum v praktické části se zabývá aplikací procesu změny do praxe. Jedná se o reálný výzkum, v organizaci, ve které pracuji. Výzkum probíhal před zahájením změny organizační struktury, kdy byly dva územní celky v rámci transformace sloučeny do jedné organizace. V rámci výzkumu jsou stanoveny cíle a hypotézy. Představím výzkumný soubor, metodologii samotného výzkumu, proces sběru a zpracování dat. Budete seznámeni s výsledky výzkumu i interpretací dat v diskusi.

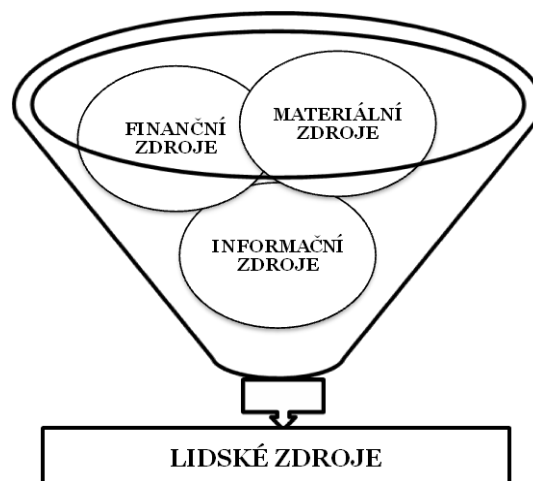
S cílem práce souvisí změna vnímání a pohledu na konkrétního jedince ve všech jeho sociálních rolích. Právě pracovník – člověk, je součástí sociálního prostředí, jež ho dotváří, určitým směrem formuje a ovlivňuje. V zápětí je to pouze a právě člověk, jakožto hlavní činitel, který pod vlivem nastupujících změn dané sociální prostředí kultivuje a mění žádoucím způsobem. V současné době internetu, podporované jazykovými znalostmi a možností propojení s moderními technologiemi, kdy existuje celá řada dostupné literatury, publikací a odborných studií, si lze konkrétní pojmy spolehlivě a jednoduše vyhledat. Důležitý je však následný výklad těchto pojmů a jejich přenesení do praxe. Od toho se odvíjí, zda se z těchto pojmů stanou nic neříkající fráze, anebo užitečné informace, které budou prvním krokem ke změně.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – ZÁSADNÍ CHARAKTERISTIKY

„Útvary lidských zdrojů zde nejsou proto, aby provozovaly jakousi podnikovou terapii nebo aby sloužily jako sociální, zdravotní nebo spokojenost přinášející útulky. Personalisté musejí vytvářet postupy, které pracovníky dělají konkurenceschopnějšími, a nikoliv bezstarostnými.“<sup>1</sup>

Funkčnost každé současné organizace, závisí na tom, jak je schopna shromažďovat, vhodným způsobem propojovat, následně uvést do pohybu a využívat následující zdroje:<sup>2</sup>



Obr. 1. Propojení základních zdrojů organizace.<sup>3</sup>

Klíčovou úlohu v každé organizaci sehrávají tedy pouze lidé. Lidské zdroje se stávají v turbulentních dobách strategicky nejcennějším a současně nejdražším zdrojem. Bez lidských zdrojů nelze uvést do pohybu finanční nebo materiální zdroje, nelze využít ani nejrychlejší informační zdroje, ani technologie té nejvyšší úrovně. „Nositelé veškeré aktivity, produktivity i prosperity podniků jsou pracovníci – lidé.“<sup>4</sup> Tento výrok, jakkoliv zní samozřejmě a smysluplně, se jen velmi těžko uvádí do praxe.

<sup>1</sup> ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 22.

<sup>2</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 13.

<sup>3</sup> Volné zpracování textu autorkou dle: KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 13.

<sup>4</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 46.

Uvědomit si tuto skutečnost, dát jí do souvislosti s budoucími výsledky, pochopit význam a postavení člověka v jakékoliv organizaci není nic nového, ale je potřeba tento fakt neustále připomínat právě vedoucím pracovníkům na všech řídicích úrovních. A to je role personálního oddělení.

Žádoucí konkurenceschopnost každé organizace tedy podporuje profesionální partner v podnikání, kterým je právě *řízení lidských zdrojů* – zkratka *HR*.<sup>5</sup>

Personální útvar je v moderní organizaci současně tvůrce personální strategie dané organizace, a také jejím realizátorem a propagátorem. Je spolutvůrcem a nositelem změn. Na personálním útvaru se protínají a setkávají nejdůležitější oblasti a činnosti řízení celého chodu organizace. Konkrétní vedoucí pracovníci a útvary řízení lidských zdrojů mají různý podíl na vykonávaných činnostech v organizaci, který souvisí s odpovídajícím typem činnosti:

- **Strategická** – jedná se o vytvoření koncepce řízení lidských zdrojů . Vychází ze strategie organizace - zde je nutná oboustranná spolupráce vedoucích pracovníků a HR pracovníků.
- **Poradní** – týká se například plánování počtu a rozmístění pracovníků, oblasti vzdělávání. HR pracovníci identifikují problémy, týmy společně hledají a připravují řešení, vedoucí pracovníci uvádějí řešení do praxe. Oba týmy se podílejí rovným dílem.
- **Operativní** – typu nábor, výběrové řízení, přesuny, propouštění, administrativa. Vedoucí pracovníci zde mají na jednotlivých činnostech větší podíl, když rozhodují o konkrétních krocích, např. o přijetí, přesunu. HR pracovníci zajišťují podporu a servisní část, včetně přípravy podkladů.<sup>6</sup>

Dělba práce mezi týmy vedoucích pracovníků a útvarem řízení lidských zdrojů v oblasti personálních činností je nejen z tohoto pohledu zcela zásadní a nezaměnitelná. „*Útvary lidských zdrojů a lidské zdroje vůbec jsou klíčem k úspěchu.*“<sup>7</sup> Každá organizace si rozhoduje o svých personálních činnostech a postupech sama, na základě vlastní velikosti, postavení a potřebě udržení konkurenceschopnosti v tržním prostředí, ve kterém

<sup>5</sup> Autorka z vlastní praxe: Z anglického human resources - odtud se vžila a v běžné praxi v organizacích je používaná zkratka HR, která zcela nahrazuje (mnohdy i chybně) dříve používaná přídavná jména a výrazy typu : personální, lidské. Odtud: HR pracovník, HR oddělení, HR systémy, HR práce.

<sup>6</sup> MARQUES, C.; JIRÁSEK, F., Řízení lidských zdrojů, s. 6.

<sup>7</sup> ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 22.

se nachází. Současně se předpokládá pohyb v daném legislativním rámci. V tomto kontextu je nutná strategická vize ze strany vrcholového managementu. Jakou politiku bude prosazovat, kam chce posunout sebe a své zaměstnance, a jak mu může být útvar pro řízení lidských zdrojů při uskutečňování této vize nápomocen. Nezbytná je koncepce spolupráce a propojení line a funkce.

Existuje řada modelů, teorií a pojetí pro řízení lidských zdrojů. Významný vliv měl na teorii a praxi řízení lidských zdrojů zejména Harvardský systém, který deklaroval dva charakteristické rysy:

- 1) *„linioví manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky;*
- 2) *posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly.“<sup>8</sup>*

Současné moderní řízení lidských zdrojů se týká všech manažerů a vedoucích pracovníků. Dřívější proklamované tvrdé přístupy, kdy byl pracovník vnímán jako zboží a řízen stejně jako kterýkoliv jiný zdroj pouze racionálními postupy, tedy získat - rozmístit a rozvinout ku prospěchu organizace, pouze jako nástroj, jímž lze přes čísla, kusy a objemy dosáhnout maximálního užitku, vzaly za své. Tyto zastaralé tvrdé postupy řízení jsou nahrazovány měkkými postupy řízení, kdy je kladen důraz na motivaci pracovníků, úroveň komunikace nadřízeného s podřízeným, možnosti vzdělávání a kariérní postupy. Zásadní význam má firemní kultura. Cení se sounáležitost pracovníků s organizací, jejich zapojování do spolurozhodování a loajalita. Pracovník se svými znalostmi a zkušenostmi je vnímán jako konkurenční výhoda, jako skutečná kvalita, do níž se vyplatí investovat stejně jako do nových technologií a operačních systémů.<sup>9</sup>

Mnohé organizace prostřednictvím manažerů sice navenek hlásají změnu politiky ve způsobu vedení, ale vlivem okolních tlaků sílící konkurence, neustálou změnou priorit, mnohdy *„nedostatek prostředků, odpor ke změnám a ovzduší, v němž pracovníci nevěří manažerům, ať už ti říkají cokoliv,“*<sup>10</sup> dochází k tomu, že se manažeři v denní praxi vrací z jejich pohledu k pro ně snadnějším, tvrdým postupům. Čímž je ubývá možnost kreativity a samostatného rozhodování podřízených pracovníků.

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 29.

<sup>9</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, s. 27-28.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 32.

Funkce řízení lidských zdrojů	stádium cyklu života organizace			
	Vznik	růst, rozvoj	dospělost	pokles, úpadek
<b>Získávání pracovníků, nábor, výběr, umístování do funkcí (staffing)</b>	Přilákat nejlepší talenty a profesionály.	Nabrat odpovídající množství a kombinaci kvalifikovaných prac. Plánovat obměnu managementu. Zvládnout rychlé změny pracovních sil uvnitř organizace.	Usnadňovat dostatečnou obměnu k minimalizaci propouštění a tvorbě nových míst. Podporovat vnitřní mobilitu k usnadnění reorganizací.	Plánovat a realizovat snižování počtu pracovníků a jejich přemístování.
<b>Odměňování a pracovní požitky</b>	Kopírovat hladinu mezd na trhu práce či překročit, aby se dali získat nejlepší lidé.	Udržovat srovnatelné mzdy, ale zohledňovat efekt vnitřní rovnováhy. Ustavit formální strukturu odměňování.	Řídit a udržovat si všechny formy odměňování pod kontrolou.	Tvrďšími opatřeními snižovat vnitřní náklady.
<b>Vzdělávání a rozvoj pracovníků</b>	Definovat potřeby profesí v budoucnosti a stanovit žebříčky funkčního postupu.	Vytvořit účinný řídicí tým pomocí rozvoje dovedností i organizace.	Udržovat pružnost i profesní dovednosti stárnoucího personálu.	Zavést rekvalifikace a profesně poradenské služby.
<b>Vztahy mezi zaměstnavateli a pracovníky</b>	Ustavit základní filozofii vztahů a organizace.	Udržovat smír a motivaci i morálku pracovníků.	Udržovat pod kontrolou náklady na práci, udržovat smír, zvyšovat produktivitu.	Zvyšovat produktivitu, pružnost pracovních rolí. Jednat o bezpečnosti práce a politice přizpůsobování zaměstnanosti.

Obr. 2. Funkce řízení lidských zdrojů.<sup>11</sup>

Úkolem řízení lidských zdrojů je tedy zabezpečit, aby nové postupy skutečně fungovaly a participovat na důsledném dotažení zaváděných změn do praxe. Zahrnuje to také ověřování aktivit, předvídání potřeb organizace, plánovat následnictví výchovou klíčových pracovníků, vyhledávat a řídit talenty. Samozřejmostí je pružně reagovat na potřeby stávajících zaměstnanců v měnící se situaci.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> KOCHAN, T., A.; BAROCCI, T., A., Human Relations Management and Industrial Relations, s. 104.  
In HRONÍK, F.; RINDOŠOVÁ, L., Managing People (learning package), s. 20.

<sup>12</sup> ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 174.

## 1.1 Od řízení k personálnímu řízení a personální práci

Personální řízení, tak jak je vnímáno v dnešní podobě, prošlo v minulosti vlastním progresivním vývojem a má za sebou řadu turbulentních období. Již v předválečném období, hodnoceno z dnešního pohledu, nacházíme určité významné prvky a směry budoucího řízení celé oblasti, na jejichž základech bude celá agenda řízení lidských zdrojů později vybudována.

*Klasická koncepce organizace v mechanistickém pojetí* přináší nárůst produktivity a efektivitu práce, zavedením přesně definovaných operací, které jsou prováděny předem vybranými a vycvičenými pracovníky. Firmy nemají žádný požadavek na vzdělání. Existuje pouze jakási funkční specializace, a v této souvislosti je zaváděna úkolová mzda, stanoven denní úkol. Základní motivací pro zaměstnance je možnost vydělávání peněz. Vybraní pracovníci z řad dělníků jsou povyšováni do pozice nadřízeného.<sup>13</sup>

Stojíme u zrodu etapy direktivního způsobu řízení. Zakladatelem této přelomové a úspěšné koncepce, která ovšem postrádá jakýkoliv sociální aspekt je Ing. Frederick Winslow Taylor.

Za dalšího významného následovníka označujeme Henryho Forda, zakladatele pásové výroby. Převádí jednotlivé operace do určitých logicky navazujících kroků a zavádí pásovou výrobu. Při těchto postupech je vyžadována disciplína, přesné plnění dílčích úkolů, dodržování předepsaných kroků. Vše je podporováno jednotou řízení a příkazováním. Henry Ford, jako majitel firmy, klade důraz na hodnotu a stabilitu majetku i personálu. V tomto kontextu si uvědomuje sílu a význam pracovního kolektivu, podporuje, řečeno dnešními slovy, týmového ducha, přesto individuální zájmy jednotlivců jsou podřízeny zájmům obecným. Jedná se o jakousi *teorii správy*.<sup>14</sup>

Kvalitativně vyšší úrovně již dosahuje Max Weber, se svou *teorií moci a byrokracie*, kdy je autorita vedení odvozována od předem stanovených, neosobních pravidel. Těmito pravidly jsou dány jasné a pevné kompetence pro úředníky, takže využívá – z našeho úhlu pohledu již odborně vyškolené zaměstnance. Ani toto období se příliš nezabývá lidským faktorem – lidskou stránkou. Dělníci jsou stále vnímáni jen jako prodloužená ruka stroje.<sup>15</sup> Existující personální činnost je pouze jakousi nutnou funkční součástí podniku, ale s velmi

<sup>13</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 290.

<sup>14</sup> TURECKIOVÁ, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 10 - 23.

<sup>15</sup> TURECKIOVÁ – tamtéž.



jednostranným cílem: Získat předepsaný počet pracovníků. Zvolená metoda: Racionální výběr. Těchto racionálních výběrů se již účastní personální odborníci té doby.<sup>16</sup>

Novátorkou v sociální oblasti byli manželé Lilian a Frank Bunker Gilberthovi, kteří se jako první zajímali o sociální klima na pracovišti a chápali ho jako možnou podporu pracovního výkonu.

*„Na počátku 30.let tohoto století se pod přímým vlivem hawthornských experimentů E. Maya a jeho spolupracovníků formovala škola lidských vztahů, která se zaměřila na zákonitosti fungování specificky lidských sociálních systémů. Byla to zákonitá reakce na jednostranné, až příliš technokratické koncepce F.Taylora.“<sup>17</sup>*

Postupným vývojem doby, doznává zásadních změn také personální oblast. S úrovní vzdělání se postavení člověka v pracovním procesu zákonitě a postupně mění a vyvíjí. Jedinec začíná vystupovat v roli pracovníka – zaměstnance, s vlastními názory a již postupně vznikajícími sociálními potřebami a požadavky, které si začíná uvědomovat. Práce je stále na prvním místě, ale přestává fungovat jako stroj a uvědomuje si svou vlastní identitu. Vyžaduje styk s ostatními lidmi, hledá porozumění, domáhá se ocenění a uznání. Lidé chtějí být zataženi do procesu, mají zájem o informace.

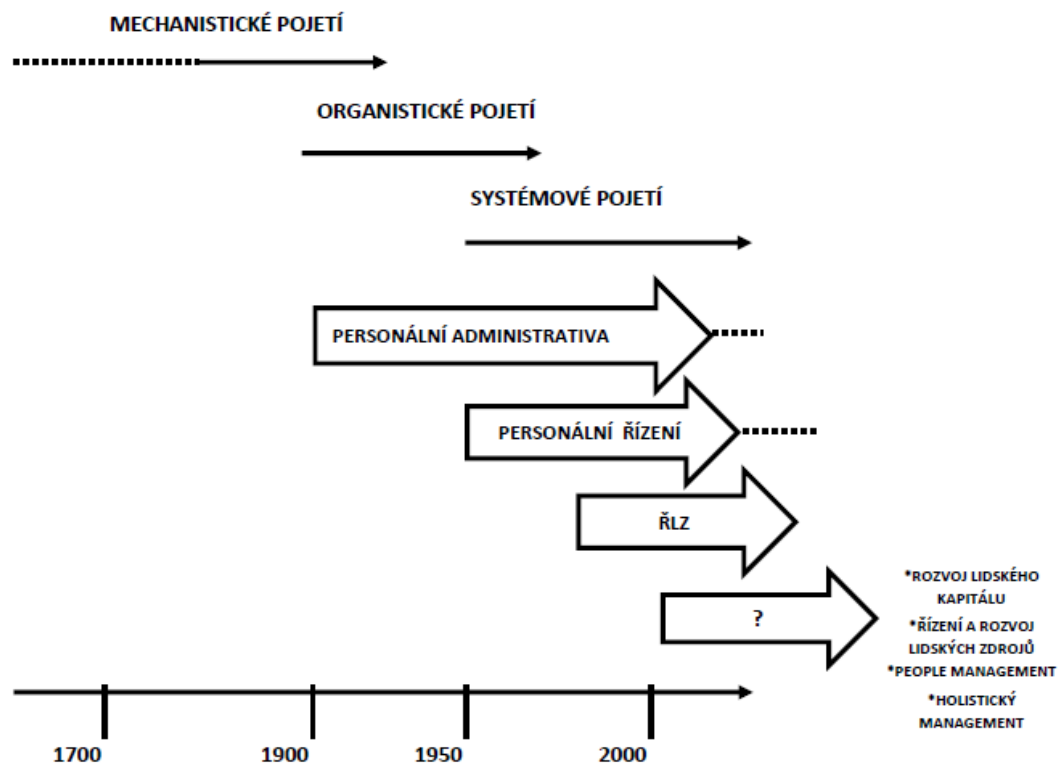
*Organistické pojetí Fungování a řízení organizací – zejména humanistické přístupy nastupující po druhé světové válce, kdy jsou zkoumány vlivy psychologických a sociálních faktorů na pracovní výkon dělníků. Prosazují se již osobní a skupinové zájmy. Pracovní kolektivy, jejichž význam se dostává do popředí, se podílejí na řízení. Se změnou postavení se začínají objevovat první konflikty a hledají se možnosti jejich řešení. Do povědomí se dostávají již zmiňované *human relations*, lidské vztahy.*

Personální řízení, „ je postupně nahrazováno novou koncepcí personální práce, tj. řízením lidských zdrojů,“<sup>18</sup> kde se již jedná se o zcela jinou úroveň vnímání útvaru lidských zdrojů a personální práce vůbec.

<sup>16</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 290.

<sup>17</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 291.

<sup>18</sup> KOUBEK, J. in ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 13.



Obr. 3. Historický vývoj pojetí personální práce a řízení v organizacích.<sup>19</sup>

V minulosti personální útvary a jejich pracovníci zabezpečovali a mnohde dosud zabezpečují pouze obecně známé standardní aktivity personálního řízení, jakými jsou: nábor pracovníků, jejich vzdělávání a následný rozvoj, hodnocení a odměňování. Zabývají se zaměstnaneckými benefity, firemní kulturou, komunikací, atp.

*Personální řízení* je jako starší funkční prvek vykonáváno v návaznosti na rozhodnutí vedení. Bez možnosti hledat vlastní řešení a vytvářet nové postupy.<sup>20</sup>

*Personální práce* personálního útvaru vychází již z podnikové strategie, navazuje na ni a propojuje ji s personálními postupy. V praxi pak linioví manažeři a personální manažeři spojují své síly a aktivně hledají společná řešení a východiska pro konkrétní situace, týkající se personální činnosti i ekonomické oblasti.

<sup>19</sup> TURECKIOVÁ, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 12. Přepřacováno autorkou.

<sup>20</sup> ULRICH, D., ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 58 - 59.

„Personální práce tu neexistuje proto, aby dělala pracovníky šťastnými, ale pro to, aby se pracovníci stali oddanými své práci a organizaci.“<sup>21</sup> Jedná se však o vysoce specializovanou činnost, s požadovaným vzděláním a potřebnými zkušenostmi.

Vzhledem k náročným kvalifikačním požadavkům a odborným kompetencím, se stále častěji setkáváme v organizacích s outsourcingem celé řady činností. Outsorcována je činnost IT oddělení, právnícké služby, účetní služby, úklidové a bezpečnostní služby.

V případě řízení lidských zdrojů se tedy nabízí možnost, jednoduše využít služeb personální agentury. „Jedním z úkolů personální práce v podniku je zabezpečovat konkurenceschopnost i pomocí na míru šitých a s důkladnou znalostí podniku vytvářených personálních postupů. Tento úkol nelze zvládnout tím, že si podnik zabezpečí provádění personálních činností smluvně s nějakou agenturou, byť by byla seberenomovanější.“<sup>22</sup>

Personální agentury totiž zpravidla přinášejí standardní univerzální řešení. Toto řešení je aplikováno na všechny organizace. Z tohoto důvodu zřejmě ani všeobecně uznávaná personální agentura nevnese do personální práce prvek originality, neboť bez znalostí dalších souvislostí nepřipraví zaměstnancům speciální podmínky, nenabídne individuální zacházení. Vždy se jedná o postupy, které se již v jiné organizaci osvědčily.

V rámci konkrétní organizace se lze často setkat s tím, že pracovníci útvaru řízení lidských zdrojů nejsou v roli strategického partnera. „Jedna z hlavních bariér, překážející HR pracovníkům být strategickým partnerem je nedostatek času určeného jak na administrativní, tak i na strategické záležitosti. Dále je to nedostatek určitých kompetencí potřebných pro tuto práci, aby se mohli stát strategickým partnerem. Tyto role jsou klíčové pro rozvoj firmy.“<sup>23</sup>

Jako efektivnější se tedy jeví sloučit a centralizovat HR útvary z více poboček do jednoho místa a vytvořit specializovaná střediska:<sup>24</sup>

„Středisko služeb“ zastřešuje standardní, rutinní a běžné transakční postupy v řadě personálních oblastí, mezi které řadíme:

- Odměňování, včetně zpracování a evidence docházky a dovolené, zpracování nemocenské a důchodů, výplata mezd, daňová oblast;

<sup>21</sup> ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 36.

<sup>22</sup> KOUBEK, J. in ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 115.

<sup>23</sup> LONG, C., S.; KHAIRUZZAMAN, W., Readiness of Malaysian human resource professional to be e strategic partner. In Intangible Capital, s. 44.

<sup>24</sup> ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 116.

- Zaměstnanecké výhody, správa akcií, sociální práce, vnější aktivita, charitativní a dárcovská činnost, sponzoring;
- Evidenční, statistická a archivní činnost, včetně změn adres, titulů, dokladů, evidence vzdělávání a absolvovaných kurzů, podpůrná činnost pro zaměstnance, vystavování potvrzení a zodpovídání dotazů.<sup>25</sup>

„*Středisko odbornosti*“ zaměstnává nejlepší odborníky, kteří uskutečňují strategii, podporují splnění cílů a zajišťují rychlé uvedení nejlepších nápadů a postupů do života.

Zaměřují se na oblast:

- Komunikace, jak interní, tak i externí, včetně public relations, práce se systémy, specifické postupy v různých zemích působnosti;
- Personální oblast včetně plánování počtu pracovníků, náboru, propouštění, následnictví, práce s talenty a řízení kariéry, práce s mobilitou;
- Vzdělávání a rozvoj všech pracovníků včetně manažerů, manažerských dovedností, řízení výkonu;
- Odměňování a měření výkonu, hodnocení zaměstnanců, nastavení pracovních pozic, kompetenční modely, systém bonusů a odměn;
- Systém a podoba organizace, organizační struktura, řízení procesů a změn, firemní kultura, reengineering, systém reportů, jazyková kultura;
- Řízení vztahů, vztahy s odbory, zaměstnanecké vztahy, bezpečnost, pomoc pracovníkům, multikulturní specifika.<sup>26</sup>

Tato specializovaná střediska zabezpečují pro všechny své klienty stejné, a zároveň individuální podmínky, vnímají multikulturní rozdíly. Využívají přitom hlubokých znalostí konkrétní problematiky. Střediska pružně reagují na vznikající potřeby a mění se situaci. Ostatní pracovníci tím získávají prostor pro vlastní práci. Centralizací lze ušetřit finanční prostředky, které mohou být efektivněji využity.

---

<sup>25</sup> ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 116.

<sup>26</sup> ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 117.

## 1.2 Řízení pracovního výkonu a hodnocení

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu nejsou totožné nástroje, nelze je tedy vzájemně zaměňovat, ale nabízí se možnost úspěšně je kombinovat a využívat.

V případě *hodnocení pracovního výkonu*, lze také říci, hodnocení pracovníka, se jedná o činnost, kdy se nadřízený a podřízený pravidelně setkávají na hodnotícím pohovoru v určité frekvenci a rekapituluji dosažené výsledky. Nadřízený manažer posuzuje a vyhodnocuje zpětně kvantitativní cíle. Nakolik byly splněny či nesplněny, co bylo nekvalitní, co se naopak podařilo. Nedílnou součástí byrokratického systému hodnocení je řada tabulek a reportů.<sup>27</sup>

Naopak *řízení pracovního výkonu* je flexibilní nástroj pro řízení. Je směřováno do budoucnosti, pomáhá uvolnit lidský potenciál, povzbuzuje k dalšímu rozvoji, a tím podporuje dosažení lepších výsledků. Jedná se o dlouhodobý kontinuální proces. Nejsou zde prvky nařizování. Manažer vystupuje v roli kouče, který vede, motivuje, pozitivně povzbuzuje, rozvíjí a odměňuje.<sup>28</sup>



Obr. 4. **Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu.**<sup>29</sup>

<sup>27</sup> ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 416-417.

<sup>28</sup> ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 416-417.

<sup>29</sup> Volné zpracování textu autorkou dle: ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 417.

Hodnocení má v naší kultuře, v našich organizacích své tradiční místo. V období před rokem 1989, kdy bylo sociální prostředí podřízeno politické moci, zde nebyl prostor pro vlastní názor, osobní růst, intelektuální rozvoj či kreativitu. Celá generace zaměstnanců je navyklá dostávat úkoly, a tyto beze zbytku plnit. Za standardní a samozřejmé je považováno být hodnocen za kvantitu, případně až následně za kvalitu. Jakým způsobem bylo výsledku dosaženo, není zpravidla řešeno.

*„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“<sup>30</sup>*

V praxi se setkáváme se dvěma typy hodnocení. Jedná se o hodnocení *neformální*, příležitostné. Probíhá průběžně, vždy když dojde k interakci pracovních úkolů a pracovního chování. Písemný výstup se nepředpokládá. *Standardizované* hodnocení je více formální a systematické. Modernější pojetí hodnocení pracovníků a pracovních výsledků již vychází z celé řady zkušeností, dodržuje určité zásady a postupy, aby bylo pro pracovníka motivací k dalšímu výkonu. Mezi nejdůležitější zásady hodnocení patří.<sup>31</sup>

- Hodnotí se podle předem známých kritérií a pokynů.
- Hodnotí přímý nadřízený v předem dohodnutém termínu.
- Do přípravy hodnocení se zapojuje hodnocený i hodnotitel.
- Pracovní výkon je hodnocen objektivně a vyváženě.
- Nadřízený musí umět pochválit a povzbudit, namotivovat.
- Hodnocení je dialog, nikoliv monolog nadřízeného.
- Výstupem je společné nastavení konkrétních cílů.
- K písemně zpracovaným podkladům se vyjadřují obě strany - hodnocený i hodnotitel.<sup>32</sup>

*„Pozoruhodné je, že i během jednoho jediného dne jsme schopni své podřízené hodnotit podle výkonu a svou odměnu, její adekvátnost, spravedlivost podle úsilí, které jsme vynaložili. Toto je trvale zabudovaný rozpor.“<sup>33</sup>*

Hodnocení pracovního výkonu je prováděno s cílem:

---

<sup>30</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 345.

<sup>31</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 208.

<sup>32</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 205 – 230.

<sup>33</sup> HRONÍK, F.; RINDOŠOVÁ, L., Managing People, (learning package), s. 34.

- Rozhodnout o výši odměny za vykonanou práci.
- Zlepšit výkon v budoucnosti.
- Podat zpětnou vazbu pracovníkovi, nebo týmům.
- Identifikovat potenciál pracovníka – povyšování , přeřazení.
- Rozklíčovat a správně nastavit rozvojové vzdělávací programy.<sup>34</sup>

Pracovníci útvaru řízení lidských zdrojů i manažeři sledují společný cíl výstupu z hodnocení, aby byl správný člověk na správném místě.

*Řízení pracovního výkonu je na budoucnost orientovaný nepřetržitý proces, kdy manažer spolupracuje s pracovníkem na základě partnerského vztahu. „Je to společný proces, v němž hodnocení shora dolů nehraje hlavní roli, případně nehraje roli vůbec. V mnoha případech se už pracovní výkon neklasifikuje a hlavním výsledkem jakéhokoliv formálního zkoumání a posuzování pracovního výkonu jsou plány osobního rozvoje, jejichž cílem je poskytovat příležitost k učení a získávání zkušeností, které nejen zlepší pracovní výkon, ale zvýší i potenciál pracovníka a jeho zaměstnatelnost.“<sup>35</sup>*

*Řízení pracovního výkonu, je-li prováděno důsledně, však paradoxně řada zaměstnanců nevnímá již tak pozitivně, a ani není s těmito novodobými postupy zcela ztotožněna. Právě s ohledem na systematičnost a dlouhodobost. Jedná se zde totiž o zásadní průlom ve změně vlastního myšlení dotčeného pracovníka.*

Setkání manažera s pracovníkem za účelem posouzení výkonu má svá pravidla:

- Kvalitně se připravit na setkání – vycházet z průběžných poznámek a zaznamenaných informací ve sledovaném období – týká se obou zúčastněných.
- Dodržovat strukturu jednání a dohodnuté body; rezervovat si dostatek času.
- Vytvořit bezpečné prostředí, bez rušivých vlivů, v uvolněné atmosféře a začít upřímnou pochvalou.
- Poskytnout pracovníkovi efektivní a motivující zpětnou vazbu, týkající se konkrétního výkonu a aktivit, nikoliv osobnosti.

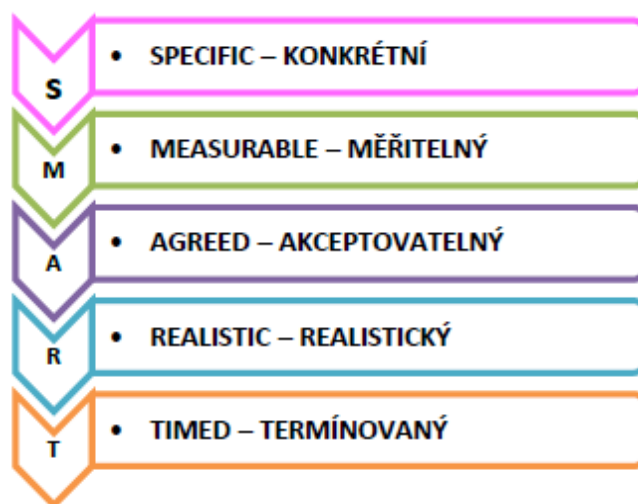
<sup>34</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Management, s. 372.

<sup>35</sup> KOUBEK, J., Řízení pracovního výkonu, s. 33.

- Klást otevřené otázky, nechat více hovořit pracovníka, povzbuzovat pracovníka k vlastní sebereflexi.
- Vyhnout se kritice a konfrontaci; bez arogance a osobních útoků.
- Dohodnout se společně na plánu osobního rozvoje, být v souladu při nastavování cílů.<sup>36</sup>

Výstupem ze společného setkání k posouzení pracovního výkonu je *plán osobního rozvoje*, viz. příloha P1. Správně nastavený rozvojový plán může pomoci pracovníkovi zvýšit výkon, pozvednout sebevědomí, nalézt a upevnit správné místo v kolektivu. Plán osobního rozvoje lze úspěšně aplikovat také na pracovníka, který podává průměrné, případně podprůměrné výkony. „Řízení pracovníků s nedostatečným výkonem je tudíž pozitivním procesem, který je založen na celoročním poskytování zpětné vazby a dívá se dopředu na to, co může pracovník udělat pro překonání problémů s pracovním výkonem a – což je zvláště důležité - jak pro to mohou manažeři zabezpečit potřebnou oporu a pomoc.“<sup>37</sup>

Pro úspěšné stanovování jednotlivých bodů plánu osobního rozvoje anebo cílů, které jsou výstupem hodnotícího pohovoru se osvědčuje dodržet pravidlo SMART – a stanovit chytrý cíl, který má být:<sup>38</sup>



Obr. 5. Pravidlo pro nastavení SMART cíle.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 425- 426.

<sup>37</sup> ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 429.

<sup>38</sup> WHITMORE, J., Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transparentního koučování. 3.doplněné vydání, s. 71.

<sup>39</sup> Volné zpracování textu autorkou dle: WHITMORE - tamtéž.



Kvalitně a smysluplně nastavený plán osobního rozvoje je oboustranně vymahatelným závazkem. Motivuje pracovníka k dalšímu rozvoji, vyššímu výkonu, pružnějším reakcím a podporuje tak konkurenceschopnost celé organizace.

Řada zaváděných moderních prvků v oblasti řízení selhává, nikoliv z důvodu, že by byly chybně nastaveny postupy, předpisy, směrnice, nýbrž z důvodu selhání lidského faktoru. V tomto případě se jedná o liniové manažery. Některým chybí potřebné kompetence, důslednost v ověřování nastavených rozvojových kroků, mnohdy sami novým postupům nevěří, případně nejsou s nimi zcela ztotožnění.

Tito manažeři neumí přijmout *změnu*.

### 1.3 Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké benefity

Zaměstnanci i zaměstnavatelé vnímají odměňování jako nejpodstatnější agendu personální práce. Taktéž se jedná o stěžejní oblast celého řízení lidských zdrojů, která zásadně ovlivňuje pracovní výkon každého konkrétního zaměstnance. „*Odměňování lze definovat jako kompenzaci za vykonanou práci a motivátor pro práci budoucí.*“<sup>40</sup>

Politika odměňování zaměstnanců, tvorba mzdových předpisů a systémů je významnou součástí práce útvaru řízení lidských zdrojů. Správně nastavený systém odměňování ovlivňuje pracovní výkon a motivaci zaměstnanců v souladu s podnikovou strategií. Stabilizuje lidské zdroje a zvyšuje konkurenceschopnost organizace.<sup>41</sup>

Rovněž znalost cílů, soulad schopností a dovedností zaměstnance, důvěra v nadřízeného, jeho podpora a pravidelná zpětná vazba, to jsou prvky, které podporují vysoký výkon zaměstnanců.<sup>42</sup> Na jedné straně jsou nadefinované úkoly, cíle a výsledky, kterých má být dosaženo. Na druhé straně je důležité spojit výkon s odměnou.

Nabízí se řada možností jak nastavit systém odměňování. Odvíjí se od typu organizace, zejména od majetkových a vlastnických poměrů. Záleží, zda se jedná o výrobní či nevýrobní firmu. Velký vliv a tlak na výši odměny má také konkurence, případně zájem o vykonávanou profesi a konkrétní ekonomické podmínky.

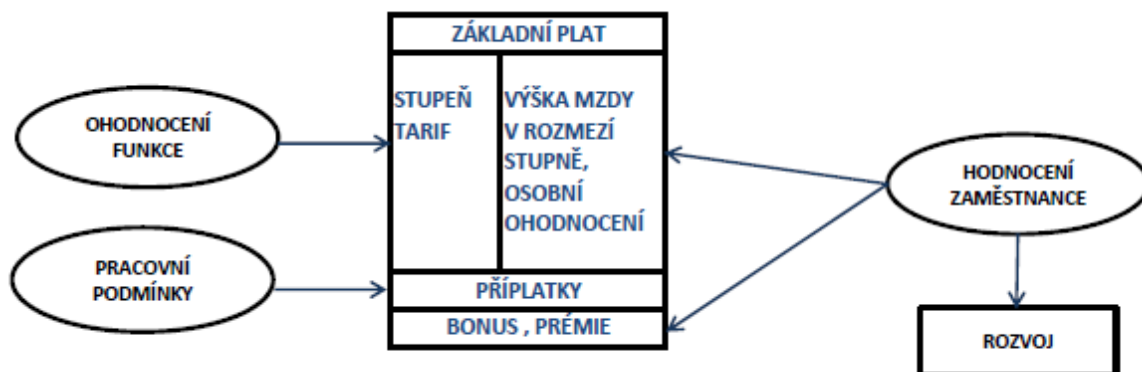
---

<sup>40</sup> LEDNICKÝ, V., Řízení lidských zdrojů, s. 39.

<sup>41</sup> LEDNICKÝ, V., Řízení lidských zdrojů, s. 40 - 41.

<sup>42</sup> ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, s. 34.

„Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.“<sup>43</sup>



Obr. 6. Systém odměňování.<sup>44</sup>

Každý člověk, ať pracuje v jakékoliv pozici, má vytvořen vlastní žebříček hodnot. Má také své vlastní pojetí a vnímání kvality života, jehož součástí jsou tzv. „vnější činitele – jedná se o ekologické, společensko – kulturní, výchovně vzdělávací, pracovní, ekonomické a materiálně technické faktory.“<sup>45</sup> Právě vnímání relativního dostatku či nedostatku finančních a možných materiálních prostředků se odráží v následném vnímání kvality života.

„Výše mzdy, to není jen ohodnocení vykonané práce, výše mzdy, byla je a bude odrazem postavení ve společnosti.“<sup>46</sup>

V rámci politiky odměňování se nemusí vždy nutně jednat o finanční odměnu. Existuje řada dalších možností, které představují uznání a ocenění hodnoty práce, kterou zaměstnanec organizaci přináší. „Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená jen mzdu nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší, zahrnuje povýšení, pochvaly, a také zaměstnanecké výhody,

<sup>43</sup> ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, s. 20.

<sup>44</sup> HRONÍK, F.; RINDOŠOVÁ, L. Managing people (learning package), s. 99.

<sup>45</sup> MÜHLPACHR, P.; VAĐUROVÁ, H., Kvalita života. Teoretická východiska, s. 21.

<sup>46</sup> HALÍK, J., Vedení a řízení lidských zdrojů, s. 103.

poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci, nezávisle na jeho pracovním výkonu, jen z titulu jeho pracovního poměru.“<sup>47</sup>



Obr.7. Postavení benefitů.<sup>48</sup>

Zaměstnanecké benefity jsou součástí sociální politiky firmy, vyjadřují jak cíle sociální práce, tak i principy a možnosti její realizace. „Sociální práce je souhrnem specifických opatření a činností zaměřených na optimalizaci bezprostředních podmínek práce i širších okolností pracovního zařazení. Sociální práce je důležitou podmínkou úspěšné personální práce, vytváří podmínky pro stabilizaci pracovníků, pro jejich identifikaci s vykonávanou prací a podnikem.“<sup>49</sup>

Úroveň péče o zaměstnance je jedním z měřítek úspěšnosti a vyspělosti dané firmy, potažmo úspěšnosti celé společnosti. Když atraktivní zaměstnavatel na jedné straně nabízí zajímavou a společensky pozitivně vnímanou práci, navíc spojenou s řadou zajímavých zaměstnaneckých benefitů, může si dovolit mnohem náročnější kritéria pro výběr nových zaměstnanců. Následně lze od zaměstnavatele očekávat vyšší pracovní nároky a požadavky na výkon, ve srovnání s firmou, která podobný atraktivní systém péče ani benefitů zaměstnancům nenabízí.

Sociální politika firmy podporuje loajalitu vlastních zaměstnanců, pokud svého zaměstnavatele vnímají jako silného a stabilního partnera.

Aktivita v péči o pracovníky v sociální oblasti nelze chápat jako charitativní práci firmy, nýbrž jako důmyslný nástroj personální práce, který podporuje iniciativu pracovníků, v očekávání vyšších zisků, které jsou spojeny s následně zvýšenou produktivitou a kvalitou práce. „Nemůže nahrazovat chyby a nedostatky státní sociální politiky státu, ale měla

<sup>47</sup> GREGAR, A., Řízení lidských zdrojů, s. 28.

<sup>48</sup> Volné zpracování autorkou: HRONÍK, F.; RINDOŠOVÁ, L., Managing People (learning package) s. 100.

<sup>49</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 299.

by ji vhodně doplňovat.<sup>50</sup> Dojde – li ke sporům v sociální oblasti, mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, veškerá jednání, diskuse a následná kritika ihned směřují k efektivnosti této sociální aktivity, zejména tehdy, má – li jedna strana pocit, že je poskytován benefit zneužíván, či využíván stejnými zaměstnanci, případně určitou hierarchickou skupinou zaměstnanců. Oprávněně je kritizováno, je – li benefit nárokován plošně všemi skupinami zaměstnanců, bez rozdílu a za všech okolností. Případná podpora má být zaměřena ke konkrétním sociálním skupinám zaměstnanců v konkrétní situaci s důrazem na hmotné, sociální či kulturní zabezpečení. Jednotlivá opatření a výhody mají být poskytovány individuálně a diferencovaně podle jasných a předem známých kritérií a vnitřní sociální struktury zaměstnanců v určité firmě. Cílem je integrovat zaměstnance do sociálního systému firmy, tím posílit pocit sounáležitosti, spoluzodpovědnosti a loajality.<sup>51</sup>

České podniky a společnosti měly v období před rokem 1989 vypracovaný, poměrně důmyslný systém sociální politiky organizace, kdy péče o zaměstnance byla na vysoké úrovni.<sup>52</sup> Každá organizace měla tzv. Fond kulturních a sociálních potřeb – FKSP, určený na sociální výdaje. Odtud byly financovány drobné dárky pro ženy k MDŽ,<sup>53</sup> či tradiční vánoční kolekce pro všechny děti zaměstnanců. Z FKSP se také přispívalo na závodní stravování, na bytové půjčky a dětské letní tábory. Ve spolupráci s odborovou organizací ROH<sup>54</sup> měli možnost vybraní zaměstnanci strávit 1 až 2 týdny dovolené v přiděleném, na tehdejší dobu velmi komfortním zotavovacím zařízení ROH, které se nacházelo v tehdejší Československu, případně ve státech, které měly stejné socialistické zřízení. Ostatní zaměstnanci platili za tuto formu rekreace nízký poplatek. Součástí sociálního programu bylo také budování sportovišť a kulturních zařízení, kde se organizovala řada kulturních a společenských akcí pod záštitou příslušného podniku. Důraz byl rovněž kladen na průběžné zvyšování a prohlubování kvalifikace. Tyto aktivity zabezpečovala tzv. Závodní škola práce.<sup>55</sup>

Bylo podporováno studium při zaměstnání s celou řadou úlev, jež se poskytovaly vybraným pracovníkům. Veškeré tyto aktivity se mohou jevit jako velmi zajímavé a smysluplné, nicméně je potřeba si uvědomit, že nad vším dozorovala tehdejší vládnoucí

<sup>50</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 300.

<sup>51</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 162.

<sup>52</sup> FIŠER, A., ABC pro mistry, s. 147- 155.

<sup>53</sup> Zkratka MDŽ = Mezinárodní den žen, který se slavil vždy 8. března ( pozn. autorky)

<sup>54</sup> Zkratka ROH = Revoluční odborové hnutí, každý kdo byl zaměstnán až do roku 1989, byl dobrovolně povinně jeho členem. Z každé stokoruny, kterou obdržel vyplacenou ve mzdě, platil „dobrovolný“ členský příspěvek ve výši 1,-Kč; ( pozn. autorky)

<sup>55</sup> FIŠER, A., ABC mistra., s. 176.

garnitura, která rozhodovala o tom, kdo bude patřit mezi vybrané, či předem vytypované pracovníky. Touto mocí byla vládnoucí komunistická strana.

Po roce 1989, s přeměnou tržních a ekonomických pravidel nastupují nové typy firem a podniků, které liknavě navazují na zažitě sociální programy a tradice. Ve svých programech a plánech mají na prvním místě zejména rychlý zisk, návrat investice, nikoliv péči o zaměstnance.

Až se vstupem zahraničního kapitálu dochází ve firmách se zahraniční spoluúčástí, po vzoru mateřských firem, k zavádění systémů sociálních benefitů a odměn.

V určité výhodě mohou být v tomto směru čeští zaměstnanci firem se zahraniční spoluúčástí. Zahraniční firmy mají ve své zemi, v mateřské pobočce, dobře zavedený a fungující firemní systém sociální politiky a sociální práce.

Ne všechny benefity, využívané v mateřské pobočce jsou však poskytovány našim zaměstnancům. Existuje pro to několik důvodů. Jedním z nich může být nižší úroveň práce českých odborů, typická poddanost českých zaměstnanců, kteří nejsou zvyklí domáhat se a hájit si svá práva a nároky. Dalším důvodem může být snaha mateřské zahraniční společnosti o vyšší zisk při vynaložení nižších nákladů na zaměstnance. Nabízí se také složitá aplikovatelnost do našich podmínek: Například nejoblíbenějším benefitem v Austrálii je měsíční dovolená navíc za každých pět let práce pro jednoho zaměstnavatele. Čínské firmy podporují několika dny dovolené vlastní svatby zaměstnanců. Portugalským zaměstnancům je v případě vlastní svatby poskytnuto dokonce 15 dní placené dovolené navíc. Britové naopak směřují benefity do oblasti plastické chirurgie a péče o zdraví a svůj vzhled. V řadě zejména jižních států, jako je například Řecko či Portugalsko, je umožněno zaměstnancům, pečujícím o nemocné rodiče nebo děti, čerpat řadu dnů dovolené navíc. V případě Afriky *„jsou nejžádanější benefity ty, které pomáhají lidem zvyšovat jejich životní styl. V Nigérii například zaměstnavatelé nakupují svým lidem domácí generátory elektriny a zajišťují také jejich údržbu.“*<sup>56</sup>

V USA a vyspělých zemích západní Evropy úspěšně funguje model flexibilního systému, kdy si zaměstnanec vybírá konkrétní benefity nebo jejich kombinace, které jsou stejně finančně ohodnoceny, tzv. CAFETERIE.<sup>57</sup> *„Na základě údajů z kafetéria systému můžeme daleko reálněji koncipovat motivační strategii. A to může být nejsilnější výhoda systému*

<sup>56</sup> POLOVINA, S. 2012 Worldwide Benefit & Employment Guidelines, Mercer, 2012.[online].

Dostupný z < <http://mthik.mercer.com/employees-benefit-in-unusual-ways/>>. [cit. 2013-05-01].

<sup>57</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 309.

*volitelných výhod, silnější než snížení nákladů (odborníci udávají 9%) oproti tradičním programům zaměstnaneckých výhod.*<sup>58</sup>

Jiným příkladem může být hospodaření s určitou, pravidelně poskytovanou finanční částkou, kterou zaměstnavatel investuje podle pokynů zaměstnance. Nabízí se zde varianta rozložení v čase, případně možnost pružně reagovat na vzniklou životní situaci například takto: V době po nástupu do firmy zaměstnanec nakupuje za konkrétní poskytnutý příspěvek zaměstnanecké akcie za zvýhodněnou cenu. Následně nechá investici do akcií zhodnocovat a poskytovaný příspěvek přesměruje do penzijního připojištění. V době, kdy řeší bytovou situaci a zakládá rodinu, využije možnosti odprodat zaměstnanecké akcie, aby získané finanční prostředky investoval do pořízení vlastního bydlení. Poskytovaný finanční příspěvek poté přesměruje do životního pojištění, aby v případě nenadálé životní situace zabezpečil rodinu.<sup>59</sup>

Existuje celá řada multikulturních rozdílů, a z toho plynoucí různorodá škála poskytovaných benefitů. Nutně se tak nemusí jednat o klasický příspěvek na stravenky, či důchodové spoření.

Jedná se o účinný nástroj, který je – li správně nastaven, může pomoci vybírat si na trhu práce ty nejlepší uchazeče, které organizace skutečně potřebuje, a současně stabilizovat pracovníky, kteří se již osvědčili. „*Stojí za povšimnutí, že tyto cíle v sobě nemají „motivaci zaměstnanců“.* Je tomu tak proto, že normální výhody poskytované podnikem mají zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje zaměstnanců k podniku, které mohou dlouhodobě zlepšit jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.“<sup>60</sup> Tím si organizace upevňuje postavení, zvyšuje svou konkurenceschopnost a vytváří prostor pro úspěšné zavádění změn.

---

<sup>58</sup> HRONÍK, F.; RINDOŠOVÁ, L., *Managing people (learning package)*, s.49.

<sup>59</sup> Vlastní praxe – pozn. autorky.

<sup>60</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 683.

## 1.4 Role manažera a řízení lidských zdrojů

„Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí.“<sup>61</sup>

Každý manažer je vybaven jak zodpovědností za to co dělá a čeho dosahuje, tak i pravomocí nad svěřeným útvarem či týmem. S pravomocí řídit a vést, přebírá manažer plnou odpovědnost za výkon personálních činností. V současné době je vyžadováno, aby jakýkoliv vedoucí pracovník, či liniový manažer na všech úrovních měl nejen ekonomický přehled, ale aby se orientoval v právní problematice, znal základy psychologie, a byl rovněž připraven plnit náročné úkoly týkající se personální oblasti. Jeho cílem je zajistit efektivní chod svěřené jednotky, naplnění vytýčených cílů a vytvářet přidanou hodnotu. Toho lze dosáhnout, když je schopen rychle reagovat a přizpůsobit, měnícím se požadavkům. Má – li navíc určitou vizi, pak udává směr, aktivuje a řídí změnu. Současně, chce – li být úspěšný, měl by umět lidi nejen motivovat, měl by také umět v případě potřeby okamžitě zasáhnout a vyřešit vznikající problémy hned na počátku.

Aby svěřený útvar, nebo tým nestagnoval, manažer musí být vždy o několik kroků napřed, zvažovat varianty a uvažovat, kterým směrem se vydat. Mít schopnost dlouhodobého pohledu s vědomím cíle – tomu se říká *strategické myšlení*. Je – li navíc doplněno vizionářským myšlením, které představuje budoucnost v lepším světle, pak takovýto manažer obstojí i turbulentních dobách.<sup>62</sup>

Spojení mezi vrcholovým manažerem a pracovníky, kteří jsou v přímém pracovním procesu zajišťuje *liniový manažer*. Vrcholový manažer se zabývá strategickými záležitostmi firmy. Liniový manažer je prodloužená ruka jak vrcholového managementu, tak i útvaru pro řízení lidských zdrojů.

Personální útvary a manažeři pro řízení lidských zdrojů si nekladou za cíl nahradit liniové manažery, ani suplovat další vedoucí pracovníky. Personální útvary a manažeři pro řízení lidských zdrojů naopak pomáhají liniovým manažerům a vedoucím pracovníkům při plnění úkolů v oblasti práce s lidmi, protože manažerem podřízených je vždy příslušný vedoucí pracovník, který je zodpovědný za konečné splnění výsledků.

<sup>61</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 29.

<sup>62</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T., Management a leadership, s. 38.

„Linioví manažeři a personalisté mohou v zájmu budování konkurenceschopných organizací společně mistrovským způsobem zvládat záležitosti lidských zdrojů,<sup>63</sup> a to když se navzájem doplňují ve svém úsilí, propojují a sjednocují si cíle.

Manažerská koncepce personálního řízení se opírá o tyto tři předpoklady:

- „Lidé musí vědět, co mají dělat, a musí mít možnost to dělat.
- Lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat.
- Lidé musí chtít dělat to, co mají dělat.<sup>64</sup>

Manažer zajišťuje každodenní chod svěřené organizace, kontroluje a ověřuje kvalitu, jedná se zákazníky, řídí přímé podřízené, přiděluje úkoly, sestavuje plány, hodnotí a rozvíjí podřízené, je za ně zodpovědný. Útvar řízení lidských zdrojů je manažerovi oporou, zajišťuje komplexní podporu řízení systémů, procesů a činností. Jejich role je nezastupitelná a nezaměnitelná.

Liniový manažer si uvědomuje organizační důsledky, jež souvisí s problémy a výzvami konkurence – personalista hovoří o dopadech, problémech a souvislostech, které tyto konkurenční výzvy vnášejí do personální činnosti. Liniový manažer zná schopnosti organizace a tyto vnímá jako zásadní zdroj konkurenceschopnosti. Personalista podporuje a udržuje řízením lidských zdrojů loajálnost pracovníků a jejich intelektuálního kapitálu.<sup>65</sup>

Role manažerů, vedoucích pracovníků a liniových manažerů při řízení lidských zdrojů:

- Spolutvůrci personální strategie a personální politiky – zajišťují její realizovatelnost v praxi.
- Zdroj informací a odborných znalostí pro vytváření a analýzu pracovních míst.
- Iničiátoři výběru, umístění, přeřazení a propouštění podřízených pracovníků.
- Zodpovědnost za hodnocení a odměňování.
- Identifikují potřeby vzdělávání a vzdělávají. Připravují plány osobního rozvoje a participují na jejich dodržování.
- Zodpovídají za adaptační proces pracovníků a řídí kariérový rozvoj.
- Odpovídají za bezpečnost práce a ochranu zdraví, dodržování platných norem, etických kodexů, iniciují nápravná opatření.

---

<sup>63</sup> ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 39.

<sup>64</sup> GREGAR, A., Řízení lidských zdrojů, s. 19.

<sup>65</sup> ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 39.



- Zajišťují vstupní data do personálních informačních systémů a současně jsou koncovými uživateli výstupů z personálních informačních systémů.<sup>66</sup>

S ohledem na rozsah rolí, které musí manažer obsáhnout, je zde nutná systematická podpora rozvoje a doškolení manažerů. Dříve se na rozvoji manažerů podíleli specialisté na personální práci a navíc do procesu vstupoval a zasahoval přímý nadřízený. V současnosti je oblast vzdělávání manažerů doménou personalistů.<sup>67</sup> Ti připraví a zpracují projekt pro jednotlivé skupiny manažerů podle úrovně znalostí a dovedností. Zajistí metodickou náplň, rozsah školení, logické návaznosti a termíny, včetně hledání finančních zdrojů a grantů na pokrytí záměru. Při přípravě vzdělávacího programu zaměřují pozornost na propojení plánů rozvoje s podnikovou strategií, dále je stanovená zodpovědnost za rozvoj manažera. Podstatné je věnovat pozornost tomu, „*co manažeři skutečně dělají*“, ověřovat jak to dělají, nikoliv zaměřovat se na to „*co si organizace myslí, že dělají*.“<sup>68</sup>

*„Funkcí personální práce a personálního útvaru není dosáhnout shody, harmonie, ochoty – to je práce manažerů. Personalisté musejí pomáhat manažerům angažovat pracovníky a uplatňovat politiku, zasazovat se o ni. Personální práce přináší organizaci užitek.“*<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 30-32.

<sup>67</sup> SALZBRUNN, R.; POBOŘIL, M., Řízení lidských zdrojů, s. 96.

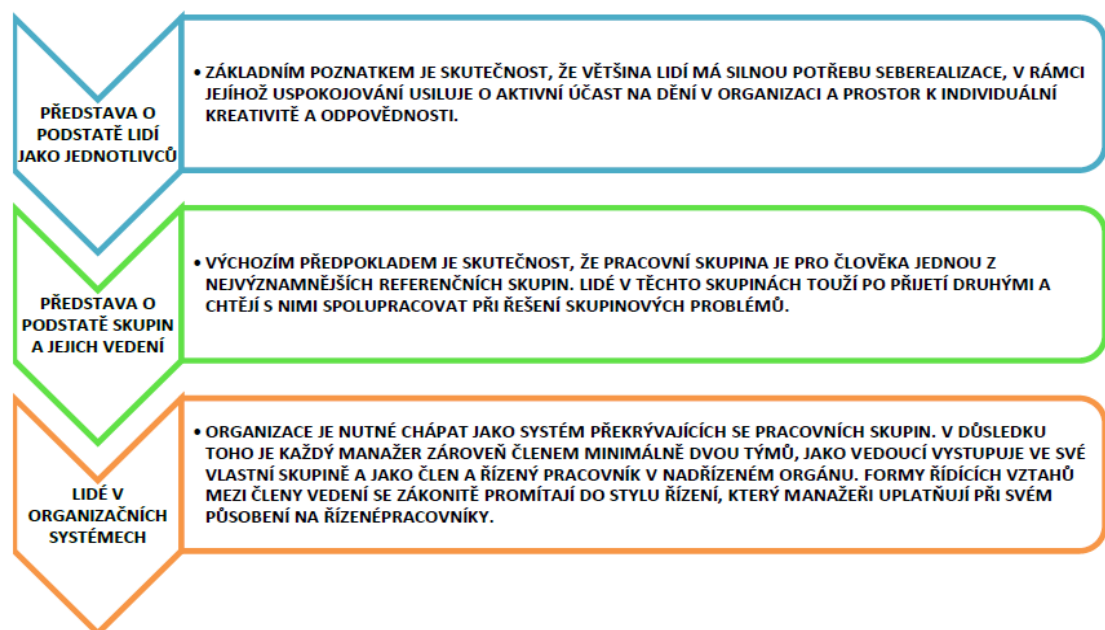
<sup>68</sup> SALZBRUNN, R.; POBOŘIL, M., Řízení lidských zdrojů, s. 94 - 97.

<sup>69</sup> ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 36.

## 2 CHOVÁNÍ V ORGANIZACI

„V čem spočívá tajemství rozvoje lidského potenciálu? Základem je vytvoření takových podmínek, ve kterých lidé budou vědět, co od nich organizace očekává, čím jí mohou přispět, a jak organizace jejich úsilí ocení. Atmosféra důvěry a možnost svobodně vyjadřovat svůj názor je jedním ze základních předpokladů kultury leadershipu.“<sup>70</sup>

V případě vytvoření takovýchto podmínek, jsou pracovníci snáze nakloněni změnit dosavadní zažitá postupy, učit se novým věcem, novým činnostem, přijmout změnu. Podstatné je, mít pracovníky stále na prvním místě, ve středu zájmu. Sledovat jejich postoje, motivy, vnímat problémy a emoce, náladu a zejména důvěru ve vaši podporu. Velmi často dochází pod tlakem vznikajících okolností k nesouladu slov a činů – tedy k rozporu mezi předkládanou novou strategií a kulturou organizace.<sup>71</sup> Správný manažer vysvětluje pracovníkům co se v organizaci aktuálně děje. „Interpretuje jim vizi a poslání nejen ve srozumitelném jazyce požadavků na jejich vlastní práci, ale především v řeči možností, které mají k tomu, aby přispěli k naplňování organizačních cílů a zároveň dosáhli vlastních pracovních a rozvojových cílů.“<sup>72</sup>



Obr. 8. Sociálně psychologické poznatky, ovlivňující organizaci.<sup>73</sup>

<sup>70</sup> TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí, s.8.

<sup>71</sup> TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí, s.53

<sup>72</sup> TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí, s.54

<sup>73</sup> Volně zpracování autorkou., BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 32.

Činnosti v organizaci musí být nastaveny tak, aby přinášely pracovníkům osobní uspokojení, podporovaly loajálnost a byly smysluplné. Současně musí garantovat konkrétní přínos pro organizaci. Pracovníci budou odvádět vysoký výkon, budou rozvíjet vlastní potenciál a budou se cítit spoluzodpovědni jen pokud mají možnost:

- Seberealizace - být nedílnou součástí týmu. Podílet se na plnění úkolů, účastnit se projektů.
- Spolurozhodovat - navrhopvat, vytvářet a přijímat rozhodnutí ve vztahu k cílům, použitým metodám a technikám.
- Komunikovat a sdílet informace v rámci týmové spolupráce.
- Rozvíjet vlastní potenciál za pomoci pravidelné zpětné vazby.<sup>74</sup>

*„Manažeři by měli stále sledovat představy a očekávání svých pracovníků, protože psychologická smlouva se po určité době mění – jiná jsou očekávání nového, nezpracovaného zaměstnance a jiná jsou očekávání zkušeného pracovníka ve středním věku – mění se nároky na výdělek, náročnost zadávaných úkolů či jednání vedoucího. Opomíjení této dynamiky vede ke vzniku zmiňovaných negativních jevů.“<sup>75</sup>*

Motivaci pracovníků i pocit uspokojení z práce podporují možnosti vzdělávání a nastavení kariérového rozvoje. Pocit sounáležitost s organizací podporuje firemní kultura. Od ní se odvíjí způsob komunikace a řešení konfliktů. Faktorem úspěchu organizace, zajišťující její konkurenceschopnost a úspěšnost v porovnání s ostatními jsou procesy motivování, vedení lidí a *přístup ke změně*.<sup>76</sup>

## 2.1 Firemní identita a firemní kultura

*„Organizace začaly být chápány jako konkrétní a jedinečné sociální útvary, se svou historií, tradicemi, normami chování, symbolikou, atd.“<sup>77</sup>*

Vlivem globalizačních tlaků a ekonomických změn, dochází k postupnému rozpadu kolonialismu a rozmachu nejprve západního světa, později následují zásadní změny ve vývoji bývalého východního bloku. Vznikají feministická hnutí, ekologické iniciativy, roste význam společenských věd. Zaměstnanci si uvědomují vlastní identitu, postupně

<sup>74</sup> TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí, s. 59.

<sup>75</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Management, s. 67.

<sup>76</sup> TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí, s. 53.

<sup>77</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 22.

selhávají zastaralé teorie řízení. Na přelomu 70. let se objevuje pojem *podniková kultura*, který je velmi často nahrazován synonymem *firemní kultura*.<sup>78</sup>

„*Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.*“<sup>79</sup> V praxi se znaky firemní kultury projevují např. oblékáním, vybavením kanceláří, stylem úpravy tiskovin – logem, způsobem a úrovní komunikace, rituály, typem používané techniky, formálním chováním. „*Existuje řada zvyklostí, které se upevnily a stávají se normou každodenního chování pracovníků.*“<sup>80</sup> Pak můžeme tedy říci, že firemní kultura má současně normativní význam, tím že určuje jaké chování je žádoucí, a je posilováno, a jaké chování je nežádoucí a je tedy postihováno.

Podnikovou kulturu kategorizuje řada významných autorů z mnoha úhlů pohledů, kdy se jedná o zařazení podle charakteristiky, profilu, funkcí, zaměření, převažujících zájmů. „*Kultura firmy je věcí maximálně individuální*“<sup>81</sup> podle výrazných determinantů jako je míra rizikivosti z titulu předmětu podnikání a konkurence, rychlosti zpětné vazby a provázaností na trh lze určit typy firemní kultury takto:

- *Kultura „ostrých hochů“* – uplatňuje se ve firmách, kde je vysoká míra rizikivosti a rychlá zpětná vazba. Individuální záležitosti a emoce nejsou součástí kultury. Odráží se ve vysoké míře fluktuace. Typická pro reklamní agentury a prodejce.
- *Kultura „přátelských experimentů“* – je zde rychlá zpětná vazba, nižší míra rizikivosti předmětu podnikání, pracovníci spolupracují v týmech, jsou konstruktivní, přicházejí s novými nápady. Znají se navzájem, řeší soukromé záležitosti. Dobře komunikují. Obvyklá v obchodech, např. se spotřebním zbožím, nábytkem.<sup>82</sup>
- *Kultura „jízdy na jistotu“* – ve výrobních podnicích, kde je na prvním místě špičkový výkon, jako je např. letecký průmysl, jaderný výzkum. Všechny kroky jsou předem plánovány.

<sup>78</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 22.

<sup>79</sup> ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 257.

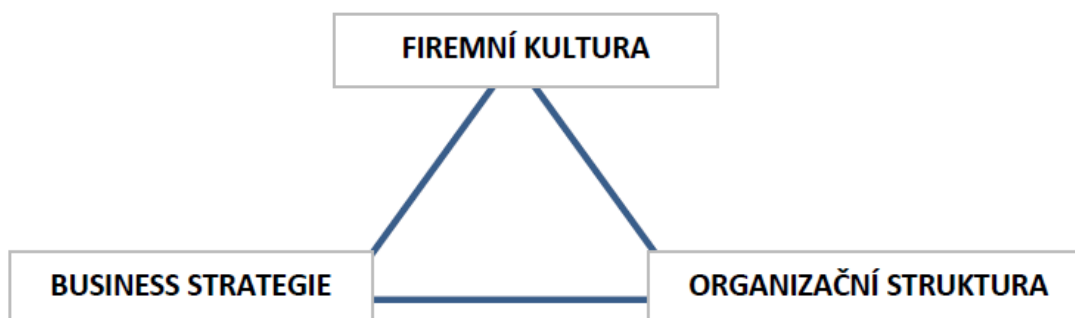
<sup>80</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. Management, s. 77.

<sup>81</sup> SALZBRUNN, R.; POBOŘIL, M., Řízení lidských zdrojů, s. 35.

<sup>82</sup> HRONÍK, F., Jak se nespálit podruhé, s. 69.

- *Kultura „mašliček“* – je zde malá míra konkurence, minimální zpětná vazba z „trhu,“ upřednostňuje formální postupy, přesnost. Nachází se zejména ve státní správě.<sup>83</sup>

Další možnosti nabízí organizační trojúhelník, který naznačuje provázanost firemní kultury, business strategie a organizační struktury:



Obr. 9. **Organizační trojúhelník.**<sup>84</sup>

Nelze jednoznačně určit, která ze tří hodnot organizačního trojúhelníku je nadřazenější a pro každodenní chod firmy důležitější. Přesto firma, která chce být efektivní, sleduje a vnímá podvědomě vzájemný vztah a vyváženost mezi těmito třemi kvalitami organizačního trojúhelníku: firemní kulturou, business strategií, organizační strukturou. Svá zásadní rozhodnutí v praxi těmto kvalitám podřizuje. Například, již při výběrovém řízení, vybírá takový typ nového pracovníka, aby naplňoval všechny tři očekávané kvality.<sup>85</sup>

Každá firma hledá v rámci konkurenčního boje určitou výhodu. Konkurence dnes snadno umí okopírovat produkty, služby, procesy i technologie. Dokáže přetáhnout i špičkové pracovníky. Co však nelze okopírovat, je právě vysoká úroveň firemní kultury, která umí ochránit firmu, podnikání i celou organizaci, s ohledem na tato tvrzení:<sup>86</sup>

- *„Kulturu je obtížně definovat (často je to marné a zbytečné).*

<sup>83</sup> HRONÍK., F., Jak se nespálit podruhé, s. 69.

<sup>84</sup> HRONÍK., F., Jak se nespálit podruhé, s. 76. Zpracováno autorkou

<sup>85</sup> HRONÍK., F., Jak se nespálit podruhé, s. 76.

<sup>86</sup> KOPECKÝ., T., Utváření firemní kultury. Selflearning, 2013. [online]. Dostupný z <[www.selflearning.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/utvareni-firemni-kultury-duvera-v-organizaci/](http://www.selflearning.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/utvareni-firemni-kultury-duvera-v-organizaci/)>. [cit. 2013-12-30].

- *Kultura má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních.*
- *Kultura není nijak zvlášť dynamická a proměnlivá (je relativně stabilní během krátkých časových období).*
- *Vytvoření a tudíž změna podnikové kultury vyžaduje čas.*<sup>87</sup>

Pokud se pracovníci identifikují s danou firemní kulturou, projevují se vyšší oddaností, osobní angažovaností, ochotou udělat něco navíc, přicházejí s vlastními nápady, jsou ochotni začít pracovat na změně.

## 2.2 Komunikace, podstata leadershipu

*„Komunikace podpirá všechno, co lidská bytost dělá. Umožňuje manažerovi stanovit cíle, organizovat, motivovat, hodnotit, rozvíjet. Pro manažera může mít komunikace dvě hlavní primární funkce. První z nich je sběr informací ze světa, ve kterém žijete. Druhým je ovlivnit chování druhých lidí.*“<sup>88</sup> Vezmeme – li v úvahu komunikaci jako sběr informací pak hovoříme o *aktivním naslouchání*. Nemáme tím na mysli pouze slyšet, co pracovník říká, ale jedná se o zvláštní dovednost manažera, a sice uvědomit si, jak to hovořící osoba říká.

*Aktivní naslouchání* může manažerovi pomoci pochopit aktuální situaci v týmu, vysvětlit konkrétní reakci podřízeného pracovníka.<sup>89</sup> Smyslem komunikace mezi nadřízeným (můžeme ho nazývat manažerem či lídrem) a podřízeným, není jen pochopit a dorozumět se navzájem. Smyslem je podřízeného pozitivně namotivovat, změnit jeho chování, dosáhnout vzájemného porozumění, probudit zájem a pocit sounáležitosti. Pokud se právě toto podaří, pak hovoříme o „*efektivní komunikaci*.“<sup>90</sup> Můžeme také říci, že: *„Komunikace není pouze o poskytování vzkazů, očekáváme také, že spatříme nějaké výsledky, jako je například změna způsobu, kterým se lidé chovají.*“<sup>91</sup>

*„Slovo má velkou sílu.*“<sup>92</sup> Komunikace zajišťuje spojení mezi lidmi v různých životních situacích, v různých životních rolích na různých pracovních pozicích.

---

<sup>87</sup> FURNHAM, A.; GUNTER, B., in ARMSTRONG., Řízení lidských zdrojů, s. 258.

<sup>88</sup> LEWTHWAITE, J., Začínám řídit lidi. Poprvé manažerem, s. 31.

<sup>89</sup> THOMSON, R., Řízení lidí. Managing People third edition, s. 42.

<sup>90</sup> TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí, s. 70.

<sup>91</sup> LEWTHWAITE, J. Začínám řídit lidi. Poprvé manažerem, s. 31.

<sup>92</sup> LACA, S., Sociální pedagogika, s. 170.

Formu komunikace, lze rozdělit na *verbální komunikaci* a *neverbální komunikaci*. *Verbální komunikace* používá verbální znaky a prostředky. Tedy mluvené, psané či tištěné slovo. Pojem *neverbální komunikace* napovídá, „že účastníci komunikace si informace vyměňují jinak, než slovním způsobem.“<sup>93</sup> V rámci *neverbální komunikace* jsou používána gesta, mimika obličeje, doteky, pohyb v prostoru. Neverbální informaci podáváme rovněž způsobem oblékání, volbou účesu, použitými šperky i doplňky. Doporučuje se zaměřit svou pozornost také na *paralingvistické projevy*, jakými jsou: výška hlasu, tón hlasu, případně práce s tichem. Každá forma projevu mnohé napovídá, a lze se ji snadno naučit sledovat v rámci procesu efektivní komunikace.<sup>94</sup> „*Jde o nástroj, který mohou manažeři použít pro řízení vztahů. Nástroj však nežije svým vlastním životem. Je nenahraditelně propojen s osobou, která ho používá. To znamená, že vaše představa sebe sama, vaše vlastní image, bude mít silný vliv na vaši schopnost používat nástroje komunikace. Vaše image sestává z velkého množství prvků: sebeúcta, vaše úloha, způsob, kterým na vás pohlíží ostatní lidé, vaše emoce, atd.*“<sup>95</sup>

Komunikaci, jako *podstatu procesu leadershipu* v organizaci lze dále dělit podle typu komunikace, který závisí na situaci ve které probíhá, souvisí s účelem, za jakým je vedena, a jakého výsledku – efektu se má dosáhnout:<sup>96</sup>

- *Komunikace formální a neformální* – rozdělujícím kritériem je, zda existují závazná pravidla, normy, manuály pro vedení formální konverzace v určitých situacích např. v organizaci, při styku s klienty, pacienty. Jsou-li pravidla funkční, pracovníci je mnohdy přenášejí i do neformální konverzace. Dodržování formální konverzace podporuje právě neformální konverzace.

- *Interpersonální, skupinová a masová komunikace* – záleží na počtu komunikujících osob. V případě rozhovoru dvou osob – nadřazený s podřazeným, nebo dvou kolegů se jedná o komunikaci interpersonální. Jednají – li všichni účastníci společně, na jednom místě, mají – li možnost zapojit se do diskuse např. o cílech, o plánech ve třech a více lidech, pak hovoříme o skupinové komunikaci. Masová komunikace se v organizacích prakticky nevyskytuje. Možné je například setkání generálního ředitele se všemi zaměstnanci, kdy je jim představena nová vize organizace – toto bychom mohli nazvat

<sup>93</sup> LACA, S., Sociální pedagogika, s.174.

<sup>94</sup> VÝROST, J.; SLAMĚNÍK, I. Sociální psychologie, s. 217 - 223.

<sup>95</sup> LEWTHWAITE, J. Začínám řídit lidi. Poprvé manažerem, s. 31.

<sup>96</sup> TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí, s. 78.

hromadnou komunikací. Běžně se setkáváme ve velkých organizacích s rozesíláním hromadných mailů a dopisů osobně, každému zaměstnanci.

- *Komunikace vnitřní a vnější* – ve vztahu k organizaci. Vnitřní komunikace dává pravidla způsobu komunikace uvnitř organizace. Vnější pak znamená způsob, jakým bude komunikováno ven z organizace, například při styku s médii, podávání informací, PR články, atp.
- *Komunikace přímá a zprostředkovaná* – rozlišuje, jakou možnost reakce na sdělení má účastník komunikace. Zda může reagovat přímo, bez použití jakékoliv techniky, anebo reaguje zprostředkovaně, tedy nepřímou. V rámci přímé komunikace, lze nejlépe dosáhnout cíle komunikačního procesu, kterým je porozumění. Efektivně lze poskytnout zpětnou vazbu, ověřit si reakce.<sup>97</sup>
- *Komunikační prostředky* – existuje jich dnes celá řada. Efektivní je využívat různých moderních komunikačních kanálů, komunikovat jednoduše, srozumitelně. Přizpůsobovat své vyjadřování cílové skupině, věřit tomu co sděluje – pak je lídr přesvědčivý. Preferovat přímý rozhovor s jednotlivými členy pracovního týmu, skupinové konzultace a diskuse, proti mailové a sms komunikaci, patří mezi uznávané metody úspěšných lídrů.<sup>98</sup>

Platí zásada, „že základním typem komunikace lídra je komunikace přímá, jak už bylo opakovaně uvedeno - jako jediná umožňuje využívání a kombinaci všech základních forem komunikace a ve spojení se základními i rozvinutými komunikačními dovednostmi se stává mocným nástrojem osobního i organizačního leadershipu.“<sup>99</sup>

Využitím vhodného typu komunikace a zvolením optimálního prostředku a způsobu komunikování, lze do jisté míry eliminovat vznik komunikačních bariér, nebo jim alespoň předcházet. Existuje řada typů bariér, které nelze úplně odstranit, přesto je důležité s nimi počítat, případně se na ně připravit:

- *Bariéry psychosociální* – ovlivňují postoj, osobnost, sociální prostředí.
- *Bariéry sémantické* – neznalost jazyka, rozdílná úroveň komunikačních schopností, zaměňování výrazů.
- *Bariéry fyzické, případně fyziologické* – způsobené zdravotním stavem, věkem, vady výslovnosti, sluchu, zraku.<sup>100</sup>

<sup>97</sup> TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí, s. 75 - 77.

<sup>98</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. Management a leadership, s. 62.

<sup>99</sup> TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí, s. 78.

<sup>100</sup> TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí, s. 85.



I přesto, že jsou příjemci sdělení známi, komunikátor je dobře připraven, dochází k tomu, že přijaté informace jsou jinak interpretovány a dochází k jejich postupnému zkreslování. Příkladem může být rozdíl v informacích a úkolech sdělených na poradě a následné předání podřízeným pracovníkům a konečná realizace v praxi.

*„Lídrovská komunikace může naplnit svůj účel – tedy vytvořit a rozvinout vztah důvěry, motivovat lidi k angažovanému výkonu a dovést je k výsledkům – pouze tehdy, pokud se vám podaří porozumět jejich charakteristikám, přijmout za své a uplatňovat je ve své komunikaci s ostatními lidmi v organizaci.“<sup>101</sup>*

PROCES LEADERSHIPU		KOMUNIKAČNÍ AKTIVITY
VIZE	→	ZPRACOVÁNÍ VIZE DO PODOBY SROZUMITELNÉ A INSPIRATIVNÍ PRO PRACOVNÍKY – JEJÍ KOMUNIKOVÁNÍ
CÍLE A PROCESY	→	POPIS JEDNOTLIVÝCH KROKŮ, KTERÉ ORGANIZACE MUSÍ UČINIT, ABY SE JÍ PODAŘILO NAPLNIT VIZI
ROZHODOVÁNÍ	→	VYMEZENÍ ROLÍ A ODPOVĚDNOSTÍ JEDNOTLIVCŮ A TÝMŮ V PROCESU DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ ORGANIZACE - DELEGOVÁNÍ
STYL VEDENÍ	→	PODPORA OCHOTY PRACOVNÍKŮ ZAPOJIT SE DO PLNĚNÍ CÍLŮ ORGANIZACE A ROZVOJE JEJICH SCHOPNOSTÍ - KOUČOVÁNÍ, KONZULTACE A NASLOUCHÁNÍ
MOTIVOVÁNÍ	→	OCENĚNÍ PŘÍSPĚVKU OSTATNÍCH K DOSAHOVÁNÍ VÝSLEDKŮ ORGANIZACE

Obr. 10. Model lídrovské komunikace.<sup>102</sup>

*„Sladit činy se slovy. Aby byla komunikace efektivní, musí být důvěryhodná. Není nic horšího než slibovat a potom to nesplnit. Když řeknete, že něco uděláte, tak to také udělejte. Napříště se vám bude víc věřit.“<sup>103</sup>*

A budou – li vám podřízení věřit, podpoří vás v procesu komunikace změny. Jejich podpora bude v této fázi nenahraditelná.

<sup>101</sup> TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí, s. 88.

<sup>102</sup> Zpracováno autorkou dle: TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí, s. 98.

<sup>103</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T., Management a leadership, s. 62.

### 2.3 Vzdělávání zaměstnanců a kariérový rozvoj

„Vzdělávání a rozvoj pracovníků je v 21. století nejdůležitější personální činnost organizace.“<sup>104</sup> A nejdůležitější manažerskou schopností je - rozvíjet pracovníky na každém stupni jejich kariéry. Posunovat je efektivně kupředu, ať už se bude jednat o vertikální či horizontální posun.

„Změny ve společnosti po roce 1989 se totiž nedotkly pouze politické a ideologické orientace jakož i společenského vědomí a jeho jednotlivých forem, ale zásadním způsobem zasáhly také oblast vzdělávání, zejména ve smyslu zvýšené celospolečenské poptávky po ovládnání cizích jazyků, především se zřetelem na rozšíření ekonomických vztahů, jakož i kulturní výměny a cestovního ruchu.“<sup>105</sup>

Propracovaný systém odborného vzdělávání, možnosti rozšiřování jazykových znalostí a rozvoj pracovníků je jedna z personálních oblastí, která zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele a současně přitahuje všeobecnou pozornost. „Organizace, jež zdůrazňuje orientaci na vývoj a učení, zvyšuje svou adaptabilitu a šance na přežití a přispívá k vnitřní vzdělanosti. Vymezení procesu učení a stálého vývoje jako důležitých organizačních priorit je založeno na akceptaci několika okruhů současných sociálně psychologických poznatků.“<sup>106</sup>

V této souvislosti se jedná zejména o naléhavou potřebu seberealizace člověka.

Příprava kariérového plánu a personálního rozvoje je individuální záležitostí konkrétního pracovníka a jeho nadřízeného. Navazuje na personální politiku organizace, na plány přijímání a propouštění pracovníků, na plány vzdělávání a odměňování. Všechny kroky jsou připravovány ve spolupráci s oddělením řízení lidských zdrojů. „Vaše kariéra je nejdůležitější stránkou vašeho pracovního života; buďte připraveni do ní investovat.“<sup>107</sup> Správně nastavený kariérový plán motivuje pracovníka k vyšším a kvalitnějším výkonům, významně posiluje jeho loajálnost a pocit sociální jistoty.<sup>108</sup> „Plánování své vlastní kariéry a seberozvíjení znamená získávání informací o pracovních místech uvnitř vlastní organizace a pokud možno i mimo ni. Znamená systematické hodnocení svých vlastních silných i slabých stránek s požadavky jiných pracovních míst a redukování vašich slabých

<sup>104</sup> KOUBEK, J. in ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T., Management a leadership, s. 110.

<sup>105</sup> LACA, S. a kol.; ZUBAL, P., Axiómy postmoderného světa ako edukačná realita súčasnosti, s. 194.

<sup>106</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 32.

<sup>107</sup> THOMSON, R., Managing People, third edition, s. 48.

<sup>108</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s.119.

*stránek pomoci vzdělávání a osvojování si dovedností. Vyžaduje to spoustu sebezkoumání, bezvýhradnou poctivost a odhodlání.*<sup>109</sup>

Konkrétní role manažera spočívá v tom, že správně identifikuje prostor pro rozvoj podřízeného a společně připraví plán osobního rozvoje, vyberou vhodný typ a formu školení. Osvědčuje se také doporučení konkrétních kroků a možností sebevzdělávání. *„Argument pro samostatné vzdělávání spočívá v tom, že lidé se naučí a zapamatují si více, když mají dojem, že to dělají pro sebe. Ale pořád potřebují pomoc v tom, aby rozpoznali, na co by se měli zaměřit.*<sup>110</sup> Úlohou manažera je sledovat, jak pracovník zlepšuje své schopnosti, znalosti, dovednosti a dávat mu pravidelnou pravidelně zpětnou vazbu. Tím podporuje jeho výkon.<sup>111</sup>

Výkon každého pracovníka je složen ze dvou částí. Jednou z nich je jakákoliv motivace anebo vyvinutá snaha či úsilí, která vede ke splnění úkolu. *„Druhou je jeho způsobilost nebo schopnost provádět úkol. Rozvoj se týká zvýšení způsobilosti zaměstnance provést úkol. Způsobilost by se neměla zaměňovat s motivací. Je příliš snadné svalovat špatný výkon na nedostatek motivace, když je ve skutečnosti problémem nedostatek způsobilosti.*

*Výkon může být definován jako přidaná hodnota, vytvořená, když výstupy organizace převyšují její vstupy:*

$$\frac{\text{VÝSTUP}}{\text{VSTUP}} = \text{PŘIDANÁ HODNOTA}$$

*Výkon lidí můžeme vidět stejně:*

$$\frac{\text{VÝSTUP : dokončený úkol; zajištěná služba}}{\text{VSTUP : odměna; manažerský čas}} = \text{PŘIDANÁ HODNOTA}$$

*Neustálý rozvoj znamená rozvoj způsobilosti zaměstnanců, aby vyráběli lepší zboží s méně chybami v kratších časových obdobích, s novými typy dodávek. Bez rozvoje zaměstnanců to není možné.*<sup>112</sup> Zvýšená flexibilita zaměstnanců je v turbulentních dobách nezbytná.

<sup>109</sup> THOMSON, R., *Managing People*, third edition, s. 49.

<sup>110</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T., *Management a leadership*, s. 110.

<sup>111</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 207.

<sup>112</sup> LEWTHWAITE, J. *Začínám řídit lidi. Poprvé manažerem*, s. 110.

*„Když budeme zaměstnance držet stranou od rozvoje, nejenom že to možná vyvolá špatný pocit, ale bude to také aktivně bránit osobnímu rozvoji manažera.“<sup>113</sup>*

Jakkoliv je vzdělávání zaměstnanců pro budoucí úspěch firmy důležité a potřebné, je nutné si uvědomit, že zaměstnanci nejsou vždy s možností dalšího vzdělávání plně ztotožněni. *„Zdá se totiž, jakoby se příslušníci dnešní mladé generace soustřeďovali pouze na současnost, přičemž jsou lhostejní k budoucnosti, bez zájmu o důsledky vlastních činů. Týká se to nejen generace dnešních dvacetiletých, ale příznačné je to především pro třicátníky, kteří začínají přebírat vedení společnosti, touží po tom, ale zároveň paradoxně dochází k odmítání přijetí skutečnosti, že končí puberta a nastává období převzetí zodpovědnosti jako základního atributu dospělosti.“<sup>114</sup>* Některé organizace tedy přistupují k tomu, že ve snaze zařadit správného člověka na správné místo, vytvářejí pro člověka správnou náplň práce, správný typ pracovního úkolu, aby bylo možno využít všech jeho pracovních schopností.<sup>115</sup>

*„Vzniká dojem, že se vytváří generace věčných teanegrů, kteří odmítají práci, zodpovědnost, a přitom jakoby se spoléhali na to, že zodpovědnost přebere někdo jiný a postará se zároveň také o to, aby také ti, jejichž cílem je především uspokojení vlastních potřeb, měli komfortní zabezpečení nejen dnes ale i do budoucna.“<sup>116</sup>*

V takovýchto podmínkách se i skvělému manažerovi velmi těžko prosazuje jakákoliv změna, která je ale pro udržení konkurenceschopnosti nezbytná.

## 2.4 Motivace a uspokojení z práce

Motivaci lze definovat *„jako souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního. Motivy určují, zda bude daný jedinec směřovat k určitému objektu nebo mentálnímu stavu, nebo zda se mu bude vzdalovat. Lidské motivy lze rozdělit do čtyř velkých okruhů.“<sup>117</sup>*

<sup>113</sup> LEWTHWAITE, J. Začínám řídit lidi. Poprvé manažerem, s. 110.

<sup>114</sup> ZUBAL, P. In: LACA, S., Axiómy postmoderného světa ako edukačná realita súčasnosti, s. 202.

<sup>115</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s.17.

<sup>116</sup> ZUBAL, P. In: LACA, S., Axiómy postmoderného světa ako edukačná realita súčasnosti, s. 202.

<sup>117</sup> BOUČEK, J. a kolektiv., Lékařská psychologie, s. 31- 32.

- „*Sebezáchovné motivy*“ - fungují na biologickém základě, patří sem hlad, žízeň, bolest, sexuální a rodičovský motiv.
- „*Stimulační motivy*“ - jsou vrozené, mají nervový základ, kombinují duševní a tělesné aktivity a projevují se hravostí, zvědavostí, hledáním nových zážitků.
- „*Individuální psychické motivy*“ - působí na duševní zdraví, integrují mentální funkce, uspokojují potřeby typu sebeurčení, hledání smyslu života, korigují standardy vnitřní etiky.<sup>118</sup>
- „*Sociální motivy regulují a ovlivňují mezilidské vztahy a jejich subjektivní prožívání. Základní sociální motivy se projevují ve všech lidských kulturách, ale v různém rozsahu. Mezi základní sociální motivy patří potřeba úspěšného výkonu, afiliace a potřeba moci.*“<sup>119</sup>

Potřeba dosáhnout *úspěšného výkonu* umožňuje snáze překonávat překážky a uplatnit své znalosti a dovednosti. Potřeba *afiliace* je uspokojována vytvářením společenských a přátelských vazeb, navazováním kontaktů, přijímáním rolí v sociálních skupinách. Potřeba *moci* je prezentována vedením a řízením lidí, společenského života, touhou po shromažďování a prezentování majetku, hodnotovým žebříčkem.<sup>120</sup>

S potřebou úspěšného výkonu úzce souvisí pracovní motivace, která se stává „*předmětem trvalé pozornosti a efektivní manažeři věnují značný čas na zkoumání a zlepšování motivace svých pracovníků. Existuje řada faktorů, které svědčí o tom, že motivaci je třeba chápat jako mimořádně významný moment.*“<sup>121</sup>

- Konkurenční prostředí nutí organizace ke zvyšování výkonnosti a efektivnosti.
- Snaha získat a stabilizovat správné lidi na správném místě.
- Udržet trvalé nadšení, spoluzodpovědnost pracovníků za osobní rozvoj po celý cyklus pracovní kariéry.

„*Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny,*

<sup>118</sup> BOUČEK, J. a kolektiv., Lékařská psychologie, s. 31- 32.

<sup>119</sup> BOUČEK, J. a kolektiv., Lékařská psychologie, s. 31- 32.

<sup>120</sup> BOUČEK, J. a kolektiv., Lékařská psychologie, s. 32.

<sup>121</sup> SALZBRUNN, R.; POBOŘIL, M., Řízení lidských zdrojů, s. 107.

*uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.* <sup>122</sup>

Chce – li nadřízený pracovníky dobře motivovat, musí nejdříve poznat, co konkrétně bude podřízené správně motivovat.<sup>123</sup> Platí to jak v manažerské praxi, když poznáváme a ovlivňujeme motivaci podřízených pracovníků žádoucím směrem, tak i v běžném každodenním životě.

*„Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.* <sup>124</sup>

Podle Maslowovy teorie potřeb a uspokojování, má každý člověk v sobě dva druhy sil: *„jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět, k regresi, vyvolávají strach podstoupit riziko a ohrozit tím to, co jedinec vlastní, strach z nezávislosti, svobody a oddělení.* <sup>125</sup> Další, opačná skupina sil *„táhne člověka dopředu, k celku k jedinečnosti „já“, k plné funkčnosti všech sil a k důvěře k vnějšímu světu. Proces růstu a vývoje je pak možné chápat jako nikdy nekončící sérii svobodných rozhodnutí mezi radostí z jistoty a růstem, mezi závislostí a nezávislostí, mezi regresi a pokrokem, mezi nezralostí a zralostí.* <sup>126</sup>

Podle této teorie, kdy potřeby jsou uspořádány hierarchicky od základních po nejvyšší, musí být nejprve uspokojeny všechny nižší potřeby, aby mohly být postupně následovány uspokojováním potřeb vyšších. Shodné je to jak v osobním životě, tak i v přístupu k práci a pracovnímu procesu.<sup>127</sup> Rozhodně to ale neznamená, že po uspokojení konkrétní potřeby se její význam sníží, nebo dokonce ztratí. Potřeba i nadále existuje.

Podle navazující Herzbergovy dvoufaktorové teorie ovlivňují pracovní motivaci a pracovní spokojenost dvě různé skupiny hygienických faktorů:

<sup>122</sup> ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, s. 109.

<sup>123</sup> BĚLOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidi, s. 43.

<sup>124</sup> ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, s. 109.

<sup>125</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 381- 382.

<sup>126</sup> BEDRNOVÁ – tamtéž.

<sup>127</sup> HRONÍK, F., Managing People, s. 71.

Hygienické faktory – vnější, tzv. *dissatisfiers*, působí v rozsahu:

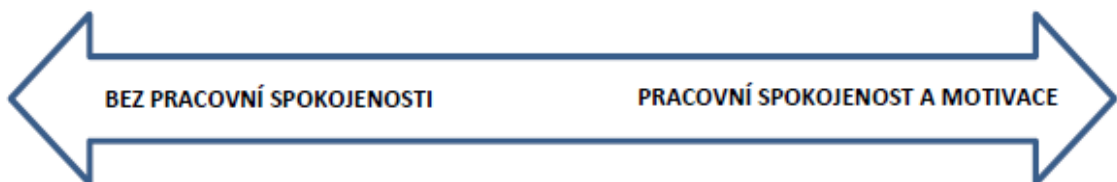


Obr. 11. Působení hygienických faktorů.<sup>128</sup>

*Mají – li hygienické faktory podobu příznivou, vede to pouze k tomu, že pracovníci nepocítují pracovní nespokojenost. Na motivaci k práci však výraznější vliv nemají.*<sup>129</sup>

Dojde – li ke zhoršení kvality těchto faktorů, k zásadní změně, nebo k jejich snížení, vyvolají pracovní nespokojenost a působí záporně na pracovní motivaci zaměstnanců. Mají negativní dopad na pracovníka, na jeho chování, na jeho celkový pracovní výkon. Mezi hygienické faktory můžeme zařadit pracovní postupy, směrnice, soukromý život, platové ohodnocení, vztahy na pracovišti s nadřízenými a spolupracovníky, jistota zaměstnání, možnost volby data dovolené, pracovní prostředí.

Motivátory – faktory vnitřní, tzv. *satisfiers*, působí v rozsahu:



Obr. 12. Působení motivátorů.<sup>130</sup>

*Jsou – li tedy tyto vnitřní faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace.*<sup>131</sup> Můžeme zde zařadit uznání a úctu, míru zodpovědnosti, služební postup, vlastní práci, kterou vykonáváme, míru rizika, pozici a status ve společnosti.

Motivaci nelze zvyšovat tím, že budeme jen zlepšovat vnější podmínky, upravovat pracovní prostředí. Abychom tedy předešli případným nedorozuměním, je důležité

<sup>128</sup> Přepřacováno autorkou dle: BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 385.

<sup>129</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 385.

<sup>130</sup> Přepřacováno autorkou dle: BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 386.

<sup>131</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 386.

pro převedení teorií do praxe, určitě vytvořit příznivé pracovní prostředí, vyjasnit si vzájemná očekávání a role, nastavit pravidla komunikace způsob předávání zpětné vazby. Standardem v každé úspěšné organizaci je pro každého pracovníka vytvořený popis práce, propracovaný systém hodnocení výkonu, včetně požadovaných kompetencí a znalostí, jakými jsou např. odbornost či sociální dovednosti.<sup>132</sup>

*„Závěrem lze konstatovat, že jen dobrá znalost podmínek spokojenosti pracovníků v organizaci a zejména dobrá znalost lidí, umožňuje manažerům vhodně působit na jejich motivaci.“<sup>133</sup>*

---

<sup>132</sup> TURECKIOVÁ, M, Klíč k účinnému vedení lidí, s. 46.

<sup>133</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 394.



### 3 PROGRESIVNÍ METODY

Základním kamenem vývoje organizace je změna. Aby byla jakákoliv změna uskutečnitelná, a všeobecně přijatelná, efektivní podniky předem připravují vhodné podmínky tak, aby celé týmové úsilí, které směřuje k dosažení vytýčených cílů bylo správně organizováno. „*Organizování znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů, zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány. Jedná se o dělbu činností v časech nejistoty a změny.*“<sup>134</sup>

Organizace upravují pracovní pozice, mění se a upravují rozvrhy pracovní doby, náplně práce, pracovní postupy plány rozvoje. Vše s cílem držet krok s turbulentní dobou a měnící se náladou ve společnosti. „*Cílem vytváření organizace je vyjasnit role a vztahy v té míře, v jaké je to v měnících se podmínkách možné.*“<sup>135</sup>

Zvyšující se tlak na konkurenceschopnost podniků, jejich produktů a služeb, ovlivňovaný neustálou snahou o efektivnost, vytváří snižováním nákladů problematické sociální prostředí, ve kterém se komplikovaně prosazuje jakákoliv změna. „*Dochází-li k vytváření nebo úpravám struktury, je nutný pragmatický přístup. Zaprvé je nutné rozumět prostředí, technologii a existujícímu systému sociálních vztahů. Teprve tehdy je možné vytvářet organizaci, která bude odpovídat okolnostem.*“<sup>136</sup> Každé uspořádání by mělo být v souladu se zaměřením a typem organizace, úrovní technologického vybavení aby se snadno adaptovala na rychle měnící se podmínky. Vždy se bude jednat o nikdy nekončící kontinuální proces.

„*Je také nutné uznat, navzdory tomu, že oficiální struktura organizace může definovat, kdo je za co odpovědný a jaké jsou údajné linie komunikace a řízení, že způsob, jakým organizace skutečně funguje, závisí na neformálních sítích a jiných vztazích, které nebyly definovány v procesu vytváření organizace a které vznikají na základě každodenního vzájemného působení lidí.*“<sup>137</sup> V současném globalizovaném světě je nutné volit zcela jiné postupy a metody práce s lidmi, než tomu bylo v minulosti. Pracovníci se nové problematice rychleji přizpůsobují a orientují se v ní.

<sup>134</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T., Management a leadership, s. 51.

<sup>135</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T., Management a leadership, s. 52.

<sup>136</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T., Management a leadership, s. 52.

<sup>137</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T., Management a leadership, s. 52.

V tomto směru jim pomáhají a do určité míry jsou vzdělávání prostřednictvím masmédií. *„Masmédia se postupně vyvíjela a přizpůsobovala informačnímu trhu a poptávce po informacích. Z funkcionalistického přístupu bychom jim mohli přisoudit funkci informační, socializační, kontinuální, zábavnou a funkci získávání informací. Pod informační funkcí si lze představit poskytování informací o událostech a podmínkách života, rozdělení moci a usnadňování adaptace na změny prostřednictvím podpory inovací a pokroku. Funkce socializace spočívá ve vysvětlování a komentování určitých významů událostí, společenských vztahů a informací, společně s podporou ustálených autorit a společenských norem.“*<sup>138</sup>

Masmédia nám pak vytvářejí jakýsi obraz společnosti, obraz toho co je normální, standardní žádoucí. Jsou to právě masmédia, která nám vnucují jakési novodobé normy společnosti. Velmi často se setkáváme s tím, že se jedná o laciné podbízení určitým skupinám osob s velmi nízkou úrovní vkusu.

*„Masmédia nabízejí lidem možnost globální účasti na problémech a hodnotách mnohých kultur, ale taktéž vytvářejí nový typ kultury. Je to masmediální kultura, čili kultura, která je vytvářena a šířena masmédií.“*<sup>139</sup>

Těmto moderním formám skrytého vlivu a nátlaku lze jen těžko odolávat. Každou informaci lze „spolehlivě ověřit“ prostřednictvím internetu. Na sociálních sítích dnes lidé získají odpověď na každou otázku. Organizace se musí smířit nejen s novými přístupy a novými kariérami jedenadvacátého století, musí současně prosazovat moderní metody řízení a vedení lidí, tak aby byli schopni pod vedením svých lídrů snáze přijmout změnu.

### 3.1 Manažer nebo leader

Způsob, jakým nadřízený vede své podřízené pracovníky, má zásadní vliv na celou organizaci, odráží se v její ekonomické situaci a budoucí konkurenceschopnosti. Z těchto důvodů se nejvyšší vedení společně s HR pracovníky zajímají, jak pracují manažeři s lidmi, jak je řídí a motivují, případně, kde by mohli dosahovat lepších výsledků.

Každý nadřízený postupuje individuálním způsobem, který je mu bližší, i přesto, že se vyznačují podobnými charakteristickými rysy osobnosti:

---

<sup>138</sup> LACA, S., Axiómy postmoderného sveta ako edukačná realita súčasnosti, s. 20.

<sup>139</sup> LACA, S., Axiómy postmoderného sveta ako edukačná realita súčasnosti, s. 22.

- *Schopnosti myšlení* – zde patří pružnost, operativnost a strategické myšlení.
- *Znalosti a dovednosti* – praktické odborné znalosti podle druhu organizace, základy managementu, právní povědomí a psychologické minimum, orientace v HR oblasti.
- *Dovednosti* – odborné záležitosti na typu organizace – organizace a řízení času, delegování, motivování, prezentační dovednosti, vedení lidí, znalost PC aplikací, znalost cizího jazyka.
- *Vlastnosti osobnosti* – trestní bezúhonnost, důslednost, vytrvalost, flexibilita, komunikativnost, asertivita, empatie, emoční inteligence.
- *Postoje* – vyznává morální hodnoty a etiku, orientace na tým, na klienta, oddanost a loajálnost.<sup>140</sup>

*Schopnost vést* souvisí s rozvojem vědomí daného člověka, s mírou inteligence, úrovní vzdělání, zkušeností a praxí. Existuje však ještě *potenciál vést*, který je sice závislý na psychologické a sociální erudovanosti manažera, ale zejména závisí na společenském prostředí, na době, místě výkonu práce, a zejména na okolnostech za jakých bude manažer působit. Lze tedy říci že: „ *i výsledky vůdců závisí nejen na stupni jejich rozvoje, ale také na vývojovém stupni jejich společenského systému. Normálně se má za to, že především vůdci nastavují scénu a poskytují směr svým následovníkům. Oproti tomu Maharišihovo vědecká psychologie popisuje vědomí podniku jako primárního hybatele organizace. To znamená, že vůdci mohou poskytnout svým následovníkům pouze to, co je přijatelné vývojovým stupněm jejich sdíleného kolektivního vědomí. Jedním obzvláště výrazným důsledkem tohoto principu je, že vůdci a obecně vedoucí jsou v podstatě odrazem kolektivního vědomí kolektivu, který vedou a naopak.*“<sup>141</sup>



Obr. 13. Relativní vliv nadřízeného a kolektivní vědomí.<sup>142</sup>

<sup>140</sup> BĚLOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidi, s. 13 - 20.

<sup>141</sup> HARUNG, S. H., Management nového tisíciletí, s. 154.

<sup>142</sup> Zpracováno autorkou: HARUNG, S. H., Management nového tisíciletí, s. 156.

Vědomí podniku je tvořeno kolektivním vědomím každého jednotlivce, u malých týmů se tedy projevuje velký vliv nadřazeného. „Kvalita kolektivního vědomí společnosti je přímým a citlivým odrazem vědomí jejich individuálních členů.“<sup>143</sup> Je-li jedinec nejmenší jednotkou – tedy základem organizace, pak je tedy jedinec základem myšlení a chování organizace.

„Studie týmů a společností odpovídá naší teorii, že pozvednutí vědomí na vyšší úroveň, současně pozvedává různé aspekty týmu a kultury organizace i její výkon. Kvůli tomuto vlivu, jemuž nelze uniknout, nemohou vůdci včetně podnikových manažerů, dělat nic víc, než odzrcadlit kolektivní vědomí svého společenského systému. Zlepšením svého vlastního vědomí mohou ředitelé a řídicí pracovníci začít posunovat svou organizaci směrem kupředu. Avšak k tomu, aby vytvořili významný vliv, musí mít řídicí pracovníci jako podporu harmonizační jádro – skupinu jedinců, kteří též rozšíří své vědomí.“<sup>144</sup>

Dříve se učili manažeři na školeních řídit, dlouhodobě plánovat a kontrolovat. Podporoval se růst manažerských kompetencí. A to jim také zůstalo, jsou mozkiem organizace. Když se s manažera stane lídr, vede podřízené příkladem, nebojí se přiznat chybu, dokáže i nesourodý dav přeměnit v tým, který podporuje jeho vizi. Záleží mu na dění kolem sebe a na lidech. Pouze lídr vychovává další lídry, nikoliv následovníky.<sup>145</sup>

*Leadership* je neustále se rozvíjející proces, který je formován právě osobností lídra, jeho postojem, chováním, a také tím, jak dává najevo moc a autoritu. Takže nenajdeme žádný všeobecně použitelný, nebo nejlepší styl řízení či vedení. Pouze lze doporučit způsob, který je pro určitou situaci vhodnější, nebo naopak se pro určité situace jeho použití nedoporučuje. „Na lídrovi je osvojit si různé styly vedení, a ty pak používat s ohledem na situace a další podmínky řízení.“<sup>146</sup>

*Leadership* je dovednost, i přesto, že byl identifikován „genotyp, nazývaný rs 4950, který zajišťuje předávání vůdcovských schopností z generace na generaci. Tradiční přesvědčení – že *leadership* je dovednost – zůstává stále do značné míry pravdou, ale uvidíme jakou roli zde do budoucnosti sehraje genetická dispozice.“<sup>147</sup> V současných podmínkách zatím

<sup>143</sup> HARUNG, S. H., Management nového tisíciletí, s. 131.

<sup>144</sup> HARUNG, S. H., Management nového tisíciletí, s. 164.

<sup>145</sup> I-DNES: Leadership v turbulencích. 2004. Dostupný z < <http://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-a-tymu-id-147960/leadership-v-turbulencich-id-164584>>. [cit. 2013-05-01].

<sup>146</sup> TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí, s. 83.

<sup>147</sup> DE NEVE, J., E., Can Leadership Skills Be Inherited? IN Leadership Quarterly, 2013. NAUERT, R. Reviewed GROHOL, J., M., [online]. Dostupný z < <http://psychcentral.com/news/2013/01/17/can-leadership-skills-be-inherited/50459.html>>. [cit. 2013-01-23].

tedy není možné vybírat rozené potenciální lídry a nadřizené pracovníky hledáním vůdcovského genu rozborem DNA na základě výsledků genetických dispozic. V rámci výběrových řízení se stále prověřují jejich znalosti, kompetence, míra empatie a dovednosti.

Selhání lídrů, nebo zaměstnanců ve vedoucích pozicích přináší organizacím značné finanční ztráty a současně přispívá k nespokojenosti zaměstnanců. Lídrům, kteří chtějí uspět se doporučuje:

- Zdokonalovat se v lidských dovednostech - naučit se vnímat ostatní, budovat tým, aktivně řešit konflikty, naučit se pracovat se změnou, poskytovat a přijímat zpětnou vazbu.
- Rozvíjet angažovanost u podřízených – vybudovat tým, který je ochoten udělat něco navíc, zaměstnance - nikoliv technologie vnímat jako klíč k úspěchu – dát jim prostor pro vzdělání a rozvoj.
- Vyvarovat se vlastního etického selhání – jednat v zájmu ostatních, vytvářet pozitivní vztahy s ostatními členy týmu, přemýšlet o potřebách druhých nejen o svých vlastních, soulad slov a činů.<sup>148</sup>

Manažeři, jako *transakční vedoucí*, se pohybují a pracují v hranicích konkrétní organizační kultury, ctí její hodnoty a prosazují její zájmy. Podřízené motivují odměnou za vykonané úkoly a dobře odvedenou práci. Hledají optimální styl řízení pro zvýšení efektivity práce. Lídři naopak jako *transformační vůdci*, mění organizační kulturu, vytvářejí nové formy kultury. Přinášejí vizi, inspirují a rozvíjejí následníky. Ukazují cestu jak dosahovat lepších výsledků, jak se posunovat k vyšším hodnotám a potřebám. Motivují a vzdělávají. Podporují týmového ducha a férové jednání: „*Nepřekvapuje, že pak často můžeme i po mnoha letech poznávat v organizační kultuře sílu působení transformačního vůdce,*“<sup>149</sup> jakým byl například Tomáš Baťa ve Zlíně.

<sup>148</sup> CONLOW, R.; WATSABAUGH, D. Three Lessons to Beat Leadership Derailment. Chief Learning Officer Clomedia, 2013. [online]. Dostupný z <<http://clomedia.com/articles/view/three-lessons-to-beat-leadership-derailment/1>>. [cit. 2013-11-17].

<sup>149</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O., Management, s. 158 - 163.

MANAŽER	LEADER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• POTŘEBUJE OKAMŽITÉ VÝSLEDKY SVÉ PRÁCE JSOU PRO NĚHO NEZBYTNÝM STIMULEM JAKÉKOLIV DALŠÍ ČINNOSTI;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ HLEDÍ DO BUDOUCNA, FORMULUJE DLOUHODOBOU VIZI; BUDOUCÍ ÚSPĚŠNOST JE PRO NĚJ DŮLEŽITĚJŠÍ NEŽ SOUČASNÉ VÝSLEDKY</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• STANOVUJE ORGANIZAČNÍ STRUKTURU, ROZDĚLUJE PRÁCI A URČUJE POSTUP;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ DELEGUJE PRAVOMOCI PRACOVNÍKŮM, VYTVÁŘÍ PODMÍNKY PRO TO, ABY SE LIDÉ ŘÍDILI SAMI;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ŘEŠÍ PROBLÉMY, KTERÉ NASTÁVAJÍ; SÁM SE SNAŽÍ NAJÍT EFEKTIVNÍ ŘEŠENÍ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ ŘÍDÍ ŘEŠENÍ PROBLÉMU, UČÍ LIDI JAK SE S PROBLÉMY VYROVNÁVAT A STIMULUJE JEJICH PRÁCI NA PROBLÉMU;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SNAŽÍ SE ZACHOVAT A ZLEPŠIT STÁVAJÍCÍ SITUACI; UPEVNŮJE SOUČASNÝ SYSTÉM;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ SNAŽÍ SE SITUACI ZMĚNIT, NARUŠUJE SOUČASNÝ SYSTÉM A SNAŽÍ SE HLEDAT SYSTÉM LEPŠÍ;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLÁNUJE; ORGANIZUJE; ŘÍDÍ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ KOUČUJE A ROZVÍJÍ LIDI</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BRÁNÍ SOUČASNOU ORGANIZAČNÍ KULTURU A NEZPOCHYBŇUJE JEJÍ HODNOTY;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ KRITICKY PŘEHODNOCUJE ORGANIZAČNÍ KULTURU, STANOVUJE NOVÉ HODNOTY A VEDE K JEJICH DOSAHOVÁNÍ;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPÍRÁ SE O SVÉ POSTAVENÍ, PROSAZUJE SE POMOCÍ SVÝCH POPSANÝCH PRAVOMOCÍ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ OPÍRÁ SE O SVÉ OSOBNÍ PŮSOBNÍ NA LIDI, JDE VZOREM, OVLIVŇUJE, PŘESVĚDČUJE;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• HLAVNÍM NÁSTROJEM VEDENÍ JSOU PRO NĚHO MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI; EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ ČASU; DOBRÁ ORGANIZACE PRÁCE; SYSTEMATIČNOST;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ K VEDENÍ VYUŽÍVÁ HLAVNĚ CHARISMATU, SVÉ SÍLY OSOBNOSTI, KTERÁ JE UZNÁVÁNA SPOLUPRACOVNÍKY;</li> </ul>

Obr. 14. Čím se od sebe liší manažer a leader.<sup>150</sup>

Do jaké míry bude nadřízený pracovník manažerem nebo lídrem, se bude odvíjet od konkrétní situace. Jeho hlavní povinností je vybudování vysoce výkonného týmu, který bude vykazovat následující vlastnosti: „*jasné a realistické cíle, sdílený pocit smysluplnosti, optimální využití zdrojů, otevřenou atmosféru, kontrolu pokroku, důraz na zvyšování zkušeností, schopnost překonat krizi.*“<sup>151</sup>

<sup>150</sup> Zpracováno autorkou dle: BĚLOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidi, s. 21.

<sup>151</sup> ADAIR, J.; REED, P., Ne šéf, ale lídr, s. 86.

### 3.2 Rozvojové metody manažerů

Chceme – li prostřednictvím lidí dosáhnout výsledků, je potřebné je učit při výkonu jejich práce. Jen tehdy, na konkrétní situaci si uvědomí, co mohou změnit, co se mají naučit.<sup>152</sup>

Nedílná součást práce manažera a úspěšnost všech jeho manažerských metod a aktivit se odvíjí od dovednosti *aktivního naslouchání*. Nejedná se o pasivní vnímání toho co se říká, nýbrž o pochopení a slyšení toho, co a jak, se říká. „*Jedním z cílů aktivního naslouchání je povzbuzovat mluvící osobu k tomu, aby přicházela se svým vlastním řešením a nikoliv jí nabízet radu.*“<sup>153</sup>

*KOUČOVÁNÍ* – „*Koučováním rozumíme kombinaci individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku.*“<sup>154</sup> Technika koučování je stejně tak dobře použitelná ve sportu, odkud ji známe zřejmě všichni, tak i v osobním životě, k řešení soukromých oblastí, což bývá oblíbeným tématem, zejména amerických filmů. Ve firemním kontextu se jedná o „*styl vedení zaměřený na osobu a rozvoj, který má spolupracovníky podněcovat k dalšímu osobnímu růstu a ke zlepšování jejich výkonnosti.*“<sup>155</sup> Kouč může být externí, který pracuje na konkrétní zakázce, po určitou vymezenou dobu. Interní kouč trvale spolupracuje s konkrétními pracovníky a útvary. Roli kouče může úspěšně zvládnout také manažer s určitou dávkou *emoční inteligence*.

Základem koučování je strukturovaný a dobře vedený rozhovor, směřující ke konkrétnímu cíli. Zkušený manažer vědomě vyhledává příležitosti a koučuje v rámci běžného procesu řízení, i při posuzování pracovního výkonu tak, že si koučovaný mnohdy vůbec neuvědomuje, že je koučován. „*Opravování nedostatků a posilování žádoucích pracovních návyků je také jedním ze základních prvků koučování.*“<sup>156</sup>

Úspěšnost každého používaného modelu závisí na zvládnutí techniky pokládání otázek tak, aby působily přirozeně, zapadaly do celkového kontextu rozhovoru a současně rozpovídaly koučovaného pracovníka správným směrem.

---

<sup>152</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 264 - 265.

<sup>153</sup> THOMSON, R., Managing People (third edition). Řízení lidí, s. 42.

<sup>154</sup> FISCHER-EPE, M., Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení, s. 17.

<sup>155</sup> FISCHER-EPE, M., Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení, s. 16.

<sup>156</sup> BĚLOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidi, s. 60.

Nejznámější je model „GROW – cíle, realita, možnosti a volba (co, kdy, kdo) samy o sobě nemají velký význam, nebudeme-li je chápat v kontextu VNÍMÁNÍ REALITY a ODPOVĚDNOSTI, včetně schopnosti klást otázky způsobem vyvolávajícím je v život.“<sup>157</sup>

<p><b>GOALS - CÍLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SHODA NA TÉMATU PRO DISKUSI</li> <li>• SHODA NA KONKRÉTNÍCH VÝSLEDKÁCH</li> <li>• DLOUHODOBĚJŠÍ CÍLE POKUD JSOU VHODNÉ</li> </ul>	<p><b>REALITY - REALITA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UVÍTAT SEBEREFLEXI</li> <li>• NABÍDNOUT KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY ZPĚTNÉ VAZBY</li> <li>• VYHNOUT SE NEBO ZABRÁNIT DOMĚNKÁM</li> <li>• VYPUSTIT Z HLAVY NEPODSTATNÉ HISTORKY</li> </ul>
<p><b>OPTIONS - PŘÍLEŽITOST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ZAHRNOUT VŠECHNY TYPY MOŽNOSTÍ</li> <li>• BÝT OTEVŘENÝ KLIENTOVÝM NÁVRHŮM</li> <li>• POSKYTOVAT NÁVRHY PEČLIVĚ</li> <li>• UJISTIT SE O PROVEDENÉM VÝBĚRU</li> </ul>	<p><b>WHAT/ WILL - CO DÁL/ SHRnutí/VŮLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PŘIPRAVIT PLÁN</li> <li>• URČENÍ MOŽNÝCH PŘEKÁŽEK</li> <li>• PŘEMĚNIT KROKY NA KONKRÉTNÍ A NAČASOVAT JE</li> <li>• SOUHLAS S POMOCÍ</li> </ul>

Obr. 15. Model GROW.<sup>158</sup>

Nadstavbou modelu *GROW* je sedmistupňový *The Achieve Coaching Model*<sup>®</sup>, jenž si klade za cíl dosažení měřitelných a trvalých výsledků. Model je vhodný pro kouče, organizace i řídicí pracovníky, kteří přemýšlejí, jak se dále zlepšit.

„Sedm stupňů *Achieve Coaching Modelu*<sup>®</sup>:

- *Assess the current situation. Zhodnocení současné situace.*
- *Creative brainstorming of alternatives. Kreativní „brainstorming“ různých možností.*
- *Hone Goals. Ujasnění cílů.*
- *Initiate options. Zahájení možností.*
- *Evaluate options. Vyhodnocení možností.*
- *Valid action programme design. Platný akční programový plán.*
- *Encourage momentum. Výzva k činu / Moment povzbuzení.*<sup>159</sup>

<sup>157</sup> WHITMORE, J., Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transparentního koučování. s. 64 - 68.

<sup>158</sup> KAZMÍROVÁ, J. Koučování v podmínkách moderního podniku. Bakalářská práce. s. 19.



Využívání služeb kouče není vždy dostupné, proto *International Coaching Federation* doporučuje vyzkoušet tzv. *auto-coaching*, a za pomoci čtyř jednoduchých otázek si najít řešení:

- Co se děje? (ve smyslu co jsem spustil, co se stalo)
- Co opravdu chci?
- Proč je pro mě důležité investovat čas a energii do toho co mám dělat v této situaci?
- Co mohu udělat, co je v mé moci, abych pozitivně změnil či ovlivnil tuto situaci?<sup>160</sup>

*„Koučování je jeden ze způsobů vedení lidí. Jsou situace, kdy je koučování pro vás a pro druhého ztráta času a bylo by efektivnější pracovat jinak.“<sup>161</sup>*

*ZPĚTNÁ VAZBA – „Jako lidské bytosti jsme všichni příjemci a poskytovatelé zpětné vazby. Obdržení zpětné vazby a její začlenění do našich budoucích přístupů a chování se nazývá „učení“. Poskytování zpětné vazby a ujištění se, že je začleněna do budoucích přístupů a chování ostatních lidí můžeme nazvat „vyučováním.“<sup>162</sup>*

Zpětná vazba reaguje na vzniklou situaci, poskytuje informaci jak ji řešit lépe a umožňuje správně se rozhodnout. Efektivní zpětná vazba by měla být:

- Konkrétní, „specifická a věcná (zaměřená na fakta a objektivní kritéria)
- názorná (využívající příklady)
- zdůrazňující silné stránky a možnosti rozvoje
- podporující a rozvíjející důvěru
- sdělovaná s respektem k citům a postojům příjemce
- zohledňující reálné možnosti příjemce
- zaměřená na pozitivní změnu.“<sup>163</sup>

Zpětná vazba je hlavním prvkem osobního rozvoje. Díky ní zjišťujeme jak se nám práce daří, zda se posunujeme ve svém učení. Může nám pomoci získat reálný sebeobraz. Nejen podávání zpětné vazby se učíme, musíme se také naučit přijímat zpětnou vazbu od svého okolí bez zbytečných emocí a předsudků.

<sup>159</sup> DEMBKOWSKI, S.; ELDRIDGE, F.; HUNTER, I., 7 kroků efektivního koučování, s. 90 - 91.

<sup>160</sup> MARIN, E., 4 Tips to „Auto-coaching“ Ecological Leadership Blog, 2012. [online]. Dostupný z <<http://www.ericmarin.fr/2012/12/4-tips-to-auto-coaching/>>. [cit. 2013-12-30]. Překlad- autorka.

<sup>161</sup> DAŇKOVÁ, M., Koučování, s. 17.

<sup>162</sup> LEWTHWAITE, J., Začínám řídit lidi. Poprvé manažerem, s. 28.

<sup>163</sup> TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí, s. 67.

*360 STUPŇOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA* – jedná se o specifický způsob poskytování zpětné vazby, který není dosud plně využíván. „*Třistašedesátistupňová zpětná vazba je známa také jako vícedrožové hodnocení nebo zpětná vazba od více posuzovatelů.*“<sup>164</sup>

Poskytují ji lidé z nejbližšího okolí – nadřízení, podřízení, kolegové, spolupracovníci. Proto tedy osoby z pracovního okruhu 360°. Správně poskytnutá třistašedesátistupňová zpětná vazba posune hodnoceného v klíčových oblastech podílejících se na jeho výkonu, pomůže ke zlepšení vztahů v rámci týmu, podá informaci o silných a slabých stránkách. Špatně poskytnutá 360° zpětná vazba může naopak vyvolat konfliktní situaci v rámci týmu, zhoršit vzájemné vztahy, zapříčinit pokles morálky. Mezi nejčastější příčiny selhání v této souvislosti patří:

- Nedostatečné zapojení nadřízených, kteří nevěří ve výsledek programu 360° a vnímají ho pouze jako nástroj HR pracovníků.
- Zaměření pouze na osobnostní profily účastníků bez dalšího propojení na konkrétní a měřitelné akce.
- Poskytovatel nepochopí faktický smysl a dává osobní komentáře a hodnocení. Přes zpětnou vazbu si vyřizuje „osobní účty.“
- Absence navazujících rozvojových kroků a konkrétního plánu osobního rozvoje.
- 360° zpětná vazba není jednorázová akce. Podstatné je vracet se 1 x za čtvrtletí k úkolům a po dvou letech, celý proces zopakovat.
- Nedostatek důvěrnosti. Pro zachování maximálního pocitu důvěrnosti a otevřenosti se osvědčuje zapojit do procesu externí kouče namísto HR pracovníků.
- Cílem 360° zpětné vazby není odhalení slabých stránek, ale posílení silných stránek. Silné stránky jsou ty, které pomohly k dosažení úspěchu. Je potřeba je dále rozvíjet a současně pracovat na slabých stránkách.<sup>165</sup>

*MENTORING* – doplňuje „*formální výcvik a vzdělávání.*“<sup>166</sup> Mentor učí příkladem, předává rady, zkušenosti a umožňuje růst výkonu. „*Jde však v podstatě o coaching, snad*

<sup>164</sup> ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 433.

<sup>165</sup> JACKSON, E., The 7 Reasons why 360 degree Feedback Programs Fail, Forbes, 2012. [online]. Dostupný z <<http://www.forbes.com/sites/ericjackson/2012/08/17/the-7-reasons-why-360-degree-feedback-programs-fail/>>. [cit. 2013-05-01].

<sup>166</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T., Management a leadership, s. 114.

*jen poněkud obohacený o některé prvky vztahu patrona a chráněnce.*<sup>167</sup> Mentora si pracovník zpravidla vybírá sám, ale může mu být také přidělen. Zpravidla se jedná o senior kolegu, zkušenějšího pracovníka nebo o pracovníka ve vyšším postavení než je chráněnc. V současné době stárnoucí populace, kdy je prodlužován odchod do důchodu, mohou být mentorstvím pověřováni právě služebně starší a zkušenější zaměstnanci, kteří se tím cítí být potřební, a současně se podělí o své získané zkušenosti, které mohou předat dál. Tento postup může pomoci snížit sociální napětí ve společnosti, může pomoci nastupující mladé generaci navázat spojení s generací starší, naučit se vzájemné toleranci, komunikaci a pochopení různorodých potřeb.

*PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE – „má za cíl zlepšit učení a přinést vám znalosti a jakési portfolio přenositelných dovedností, které pomohou v organizaci vaší kariéry. Plán osobního rozvoje říká:“*<sup>168</sup> *co konkrétně se udělá, jaké aktivity povedou k cíli, kdy a za jaké podpory, kdo je za jednotlivé kroky zodpovědný, časový harmonogram s datem od – do. Součástí je vyhodnocení cíle, zda byl splněn či nikoliv a jaký byl efekt. Vše by mělo být v písemné podobě, nejlépe na standardizovaném formuláři, aby byla zachována srovnatelnost a vymahatelnost v rámci organizace. (Příloha P1)*

### 3.3 Kariéry jedenadvacátého století

*„Musíme si uvědomit, že procházíme zásadním obdobím přerodu, srovnatelným snad jen s obdobím průmyslové revoluce. Budeme se muset rozloučit s ideou, že dobré zaměstnání je takové, které mě uživí a kde vydržím až do důchodu. Zaměstnání na celý život je nostalgický přežitek z minulého století.“*<sup>169</sup>

V rychle se měnícím globálním kontextu je vize jednoho zaměstnání neudržitelná z několika důvodů. V případě setrvání na jednom pracovišti, v jedné pracovní pozici se nerozvíjí kreativita a není zde prostor pro celoživotní vzdělávání. Člověk se rozvíjí pouze v úzkém rámci vlastní specializace. *„Z mnoha různých příčin se řada lidí stále řídí kariérovým a růstovým modelem dvacátého století. Někdy je problémem samolibost. Dosud*

<sup>167</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 267.

<sup>168</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T., Management a leadership, s.112

<sup>169</sup> BAKAS, A. Není to krize, ale nová realita. Týden. 2014, roč. XXI, č. 2, s. 74 - 76. ISSN 1210-9940.

*byli úspěšní, tak proč to měnit? Jindy nemají jasnou představu o jedenadvacátém století, takže nevědí, jak by se vlastně měli změnit. Ale hlavním důvodem je strach.*<sup>170</sup> Denně jsme svědky toho, jak nadnárodní korporace fúzí, malé soukromé firmy ukončují aktivity a zanikají. Další centralizují a propouštějí. Soukromé osoby vyhlašují samy na sebe bankrot. Nelze se divit tomu, že mladí lidé, kteří až do roku 1989 podle vzoru svých rodičů žili, studovali a pracovali určitým obvyklým způsobem, předpokládali, že budou takto žít i dále v budoucnosti. Tito lidé „nepřemýšlejí o svém vlastním růstu. Nemyslí na zvyšování svých schopností. Nezabývají se rozvojem svého vůdčího potenciálu, ať je jakýkoliv. Místo toho se zoufale drží toho, co mají v daném okamžiku. Ve skutečnosti se drží minulosti, ne budoucnosti. Strategie lpění na minulosti bude v následujících desetiletích pravděpodobně stále méně účinná. Pro každého z nás bude lepší začít se teď hned učit vyrovnávat se změnami, rozvíjet veškerý svůj vůdčí potenciál a pomáhat svým podnikům procházet transformačními programy.“<sup>171</sup> Neustále roste úloha vzdělávání, které stává téměř celoživotní záležitostí tak, aby pracovník byl schopen držet krok s náročnými rozvíjejícími se technologiemi a rostoucími nároky. Každý z nás nese určitou míru zodpovědnosti za své vzdělání, za vzdělání svých dětí. Organizace zodpovídá za vzdělání svých zaměstnanců, společnost za vzdělání svých občanů. Tím jak se mění struktura a požadavky společnosti, zanikají tradiční obory, lidé se musí rekvalifikovat a přizpůsobovat novým trendům ve společnosti. „V současném globálním světě jsme kromě jiného svědky toho, jak globalizace ovlivňuje a mění tradiční vzdělávací postupy. Vznikají a široce se využívají nové vzdělávací technologie, vytvářejí se nové zdroje informací a znalostí. Přitom jsme stále více svědky také toho, jak jen informace nestačí, už nejsou rozhodující konkurenční výhodou. Rozhodující konkurenční výhodou jsou dnes totiž znalosti. To vše má samozřejmě zpětně vliv na rozvoj společnosti.“<sup>172</sup>

V průběhu 21. století lze očekávat řadu zajímavých trendů:

- Nebudeme hledat své nové pracovní místo, ale budeme si ho muset sami vytvořit.  
V roce 1990 téměř devadesát procent současných profesí neexistovalo.
- Svě talenty si budeme vychovávat sami, je velmi pravděpodobné, že v návaznosti na různé životní etapy budeme měnit své pracovní profese.

<sup>170</sup> KOTTER, J., F., Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice, s. 189.

<sup>171</sup> KOTTER, J., F. – tamtéž.

<sup>172</sup> DYTRT, Z., a kol., Manažerské kompetence v Evropské unii, s. 125.

- Růst čeká firmy operující na principech *vědomého byznysu*, kdy jejich podnikání kromě zisku zohledňuje i společenskou potřebnost.
- Ceněny budou odborné profese jakými jsou instalatéři, malíři, natěrači, zedníci. Tyto profese nelze nahradit žádným strojem ani automatem.
- Budou zanikat obvyklá povolání střední třídy, která lze zautomatizovat nebo přesunout dále na východ do Asie. Příkladem z Holandska je rekvalifikace pokladních ze supermarketů na pečovatelky. Jejich práci postupně přebírají automatické pokladny.
- Práce pečovatele se vlivem stárnutí populace stane velmi žádanou. Právě rekvalifikace holandských pokladních ze supermarketů na pečovatelky, může být určitým příkladem.
- Nastupujícím odvětvím budoucnosti je *osamělost a stáří*. Služby a zařízení zaměřené na singels a seniory budou profitovat.
- Můžeme očekávat nástup *glokalizace*, která se obrací k místním zvykům, klade důraz na místní zdroje a možnosti. Objevujeme farmářské trhy, kde nakupujeme od místních pěstitelů a výrobců. Vracíme se zpět do malých pekáren, řeznictví.
- Zaznamenáváme vznik „*e-towns*“, jedná se dobré adresy a tzv. městečka na venkově, která se prosazují zejména on-line službami. Existuje pro to pojem „*rurbanizace*“, když bydlení na venkově je levnější, než bydlení ve městě.“<sup>173</sup>

Fenoménem kariér 21.století je pracovní flexibilita – ve smyslu místa, vykonávání práce. Stále častěji je používán pojem *New Age of Work* – nová doba pracovní, *home-office* – tedy práce z domova.<sup>174</sup> Nastupující nová generace již neřeší rovnováhu osobního a pracovního života, chtějí nakládat se svým časem svobodně. Nový řád nebude řešit čas a místo výkonu práce, alespoň tedy ne pro některé profese. Management těchto moderních firem budoucnosti se bude muset naučit žít s myšlenkou, že lidé již nebudou pracovat v kancelářích, budou se muset naučit jim důvěřovat.<sup>175</sup>

<sup>173</sup> BAKAS, A. Není to krize, ale nová realita. Týden. 2014, roč. XXI, č. 2, s. 74 - 76. ISSN 1210-9940.

<sup>174</sup> BAKAS, A. Není to krize, ale nová realita. Týden. 2014, roč. XXI, č. 2, s. 75 - 76. ISSN 1210-9940.

<sup>175</sup> SMEJKALOVÁ, R. Místo pracovního stolu pohovka. Týden. 2013, roč. XX, č. 45, s. 88 - 90. ISSN 1210-9940.

Studie Gallupova institutu říká, že lidé, pracující z domova, odpracují týdně v průměru čtyři hodiny navíc, oproti kolegům pracujícím v kanceláři. Současně jsou proti těmto kolegům mnohem angažovanější.<sup>176</sup>

Pojem *flexikantoren* – čili flexibilní kanceláře, naznačuje směr velkých nadnárodních společností, kdy ani management nemá svou vlastní kancelář. Existuje univerzální síť *flexi office Spaces*. Kanceláře nebo jednací místnosti s veškerým potřebným zázemím, anebo jen s malým stolem a připojením, se zde dají podle potřeby pronajmout podle místa, kde se právě nacházíte. Pohodlně vás tam navede aplikace *Office Per Minute* ve smartphonu. Načtením QR kódu na vstupu vám běží čas, podle kterého je účtován poplatek. Tyto flexikanceláře využívají ministerstva, banky, pojišťovny, cestující manažeři. Lze tak významně snížit náklady za vlastní nemovitosti.<sup>177</sup>

*„Nejlepším způsobem jak jít kupředu, je spoléhat se sám na sebe a přitom hledat jakoukoliv podporu, kterou můžete dostat od svého manažera nebo organizace, a z této podpory pak těžit.“*<sup>178</sup>

Pracovníci i celé organizace se stávají flexibilnějšími a přebírají na sebe nový typ zodpovědnosti. Také toto jsou změny, na které si budeme muset zvyknout a přijmout je.

*„A lidé ve vrcholových pozicích dnešních organizací, kteří pomáhají ostatním při vstupu do budoucnosti, při překonávání přirozených obav a tím při rozvoji vůdčího potenciálu celých svých podniků – tito lidé poskytují nesmírně cennou službu celému lidskému společenství. Takových lidí potřebujeme více. A dostaneme je.“*<sup>179</sup>

### 3.4 Nový přístup, aneb jak jinak

*„K tomu, aby se firmy mohly s konkurencí vyrovnat a stačit jí v budoucnosti, musí ve svých podnikových strategiích počítat s rozvojem lidských zdrojů, který bude rychle a flexibilně reagovat na časté změny a inovace v pracovních postupech a technologiích, a tím i v nárocích na požadavky, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Všechny firmy usilují*

<sup>176</sup> GALLUP\*, The State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders., 68 pg., WORLD HEADQUARTERS The Gallup Building, Washington D.C., 2013. [online]. Dostupný z <<http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-american-workplace.aspx>>. [cit. 2014-02-10], s. 29-31.

<sup>177</sup> WERDT, Jasperien. De beste flexplekken van Nederland. Z24.nl, 2012. [online]. Dostupný z <<http://www.z24.nl/ondernemen/de-beste-flexplekken-van-nederland>>. [cit. 2014-01-08].

<sup>178</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. Management a leadership, s. 110.

<sup>179</sup> KOTTER., J., P., Proces vedení změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice, s. 189 - 190.

o dosažení atraktivního místa na trhu. Tohoto cíle však mohou dosáhnout jen konkurenceschopné subjekty, vyznačující se vysokou firemní výkonností, podnikatelskou iniciativou, inovativním myšlením a jednáním, směřujícím do budoucnosti. Vše je však možné jen prostřednictvím lidí. Jak již bylo řečeno, moderní management vyžaduje nové přístupy, metody a technologie. Jedním z jeho zásadních rysů je potřeba silné informační a znalostní podpory.<sup>180</sup>

*COMMITMENT* – „vede k individuální zodpovědnosti. Představuje vyváženou psychologickou (nepřisanou) smlouvu mezi organizací a jedincem.“<sup>181</sup> Dává pracovníkovi možnost vlastního rozhodování a převzít zodpovědnost za vlastní rozhodnutí. To je základ učící se organizace.

*EMPOWEMENT* – opak bezmoci. „Zvýrazňuje roli jedince v organizaci, aniž směřuje k individualismu. Odstraňuje bezmoc a bariéry v organizaci, překonává byrokracii.“<sup>182</sup> Systematicky přesunuje rozhodovací pravomoci až na nejnižší článek, na konkrétního jedince, dává mu možnost samostatně se rozhodnout, podporuje kreativitu myšlení.<sup>183</sup>

*ENGAGEMENT* - angažovanost v práci ( i v mimopracovní činnosti). „Je to faktor určující výkonnost a prosperitu firem.“<sup>184</sup> Máme na mysli plné a aktivní zapojení v práci nebo mimo ni. Pracovník podává nejvyšší výkon, když je vtažen do práce, dělá ji rád, těší ho to.

*NAPOMÁHÁNÍ* – (angl. *facilitation*) Jedna z možností jak podpořit rozvoj jednotlivých pracovníků, případně celých týmů je být jim napomahatelem (facilitátorem). V případě učících se jednotlivců je vede k samostatnosti a zodpovědnosti při vlastním učení. Jedná se o vytváření příznivých podmínek a podporu při zlepšování dovedností. Facilitátor není školitelem, je povzbuzovatelem, přítelem na telefon. Využívá zkušenosti a prvky koučování. V případě práce s týmem, napomahatel povzbuzuje tým, aby přinášel nápady a navrhoval řešení. Brzdí a usměrňuje rozvolněné diskuse a spory. Vytváří prostor k vyjádření pro každého člena skupiny, pokládá otázky, ale nenabízí odpovědi. Nevnučuje své názory. Vytváří prostor pro budování sítí.

<sup>180</sup> DYTRT., Z. a kol., Manažerské kompetence v Evropské unii, s. 105.

<sup>181</sup> HRONÍK, F., Manažerská integrita, s. 38- 39.

<sup>182</sup> HRONÍK, F.; RINDOŠOVÁ, L. Managing People (learning package). s. 103.

<sup>183</sup> HRONÍK, F.; RINDOŠOVÁ, L. – tamtéž.

<sup>184</sup> GALLUP\*, The State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders., 68 pg., WORLD HEADQUARTERS The Gallup Building, Washington D.C., 2013. [online]. Dostupný z <<http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-american-workplace.aspx>>. [cit. 2014-02-10]. s. 29-31.

*VYTVÁŘENÍ SÍTÍ – (angl. networking) „V současných proměnlivých a flexibilních organizacích lidé stále více pracují pomocí vytváření sítí. Sítě jsou volně organizovaná spojení mezi lidmi majícími společné zájmy. Lidé zúčastnění v sítích si vyměňují informace, poskytují si podporu a vytvářejí aliance – dosahují dohody s ostatními lidmi o průběhu akcí a spojují své síly k tomu, aby se tyto akce uskutečnily.“<sup>185</sup>*

Sítě fungují také v mimopracovní sféře, kdy se sdružují lidé s podobnými zájmy a směřením. Sítě lze vytvořit rovněž formální cestou, např. za konkrétním účelem výměny informací a zkušeností, které pomohou v dalším osobním rozvoji zúčastněných. Důležité je vytypovat vhodné pracovníky, kteří jsou znalí tematiky a současně jsou schopni pomoci. V průběhu doby si všichni členové sítě udržují přehled o pokroku, jehož dosáhli a mohou se bezprostředně vzájemně porovnávat a pružně reagovat na vzniklé požadavky. Lidé se dají dohromady, zlepšuje se komunikace a jsou ochotni pracovat také neformálně.

*UČENÍ SE AKCÍ – „je metoda pomáhající manažerům rozvíjet jejich talent, tím, že jsou vystaveni skutečným problémům. Vyžaduje se od nich, aby je analyzovali, formulovali doporučení a poté podnikli příslušné kroky. Tato metoda vychází z přesvědčení, že manažeři se nejlépe učí, když něco dělají, než když se jim něco říká.“<sup>186</sup>* Každého manažera zajímá, jak pracují jiní manažeři. V rámci této metody, je sestavena skupina maximálně 5 manažerů, kteří budou spolupracovat na daném problému. Skupina se pravidelně, 1x týdně schází po dobu cca tří měsíců. Společně na daném problému se učí řešit proces řízení - oblasti pravomocí, informací, motivací, atp.

*„Pracovní prostředí člověka je nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím jeho rozvoj. Pokud toto prostředí nebude příznivé, žádná z jiných věcí které pro člověka uděláme, nebude efektivní.“<sup>187</sup>*

*GOODWILL – výraz z ekonomické teorie, který znamená formu ocenění a odráží pozitivní vnímání podniku v očích laické i odborné veřejnosti. „Z dlouhodobého hlediska se stává stejně důležitou konkurenční výhodou, jakou jsou velké inovační investice, nebo výborné personální poměry.“<sup>188</sup>* „Etické chování podniku může také usnadnit jeho vstup na nové trhy.“<sup>189</sup>

<sup>185</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T., Management a leadership, s. 77.

<sup>186</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T., Management a leadership, s. 114.

<sup>187</sup> ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 499.

<sup>188</sup> ROLNÝ, I., Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie, s. 39.

<sup>189</sup> ROLNÝ, I., Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie, s. 38.



*LOHAS – „odpovědný kapitalismus firem a podniků ve kterých vlastníci a manažeři aplikují zásady LOHAS. Leifestyles of Health and Sustainability – Životní styly pro zdraví a udržitelnost.“<sup>190</sup> Každá firma, která chce nejen obstát na trhu, ale působit zde dlouhodobě, by měla přehodnotit svůj postoj k životnímu prostředí, hledat energetické úspory, ekologické možnosti likvidace odpadů nebo podpořit výrobu produktů pro „zelený trh. „V rámci svých možností doplnit svoji podnikovou strategii o vyšší míru odpovědnosti vůči zdraví svých zaměstnanců a životnímu prostředí. Jsou to bez nadsázky aktuality dneška, které se projevují ve zvýšeném zájmu zákazníků, vyšší spokojenosti a pracovním nasazení zaměstnanců.“<sup>191</sup>*

*FAIR TRADE - spravedlivý obchod. Jedná se o obchodní partnerství, jehož cílem je zlepšit obchodní podmínky a pracovní možnosti znevýhodněných farmářů a řemeslníků v rozvojových zemích. Rozměr tohoto hnutí je nejen sociální, ale i ekologický a ekonomický. Pro malé producenty třetího světa nabízí určitá zvýhodnění, jako vyšší výkupní ceny, dlouhodobé smlouvy a jistotu odběru zboží. „Výrobci musí dodržovat mezinárodní standardy práce, především zákaz dětské a otrocké práce a využívat ekologicky šetrné postupy. Po splnění všech podmínek jim mezinárodní certifikační a kontrolní asociace propůjčí registrovanou známku Fair trade.“<sup>192</sup> A my spotřebitelé máme možnost získat kvalitní zboží a jeho nákupem podpořit jiný ekonomický model a přispět konkrétním lidem na důstojnější život.*

*ETICKÉ KODEXY - jsou u nás zaváděny v období po roce 1989. Nejprve se objevily v bankovníctví, pojišťovnictví, zdravotnictví, a co je potěšitelné, byly rovněž zavedeny do státní správy, policie i do vojenských obranných složek jako nástroj profesní etické orientace. „I v obchodních organizacích oceňují praktičnost zavádění etických kodexů, které usnadňují komunikaci a dokáží doplnit zákon tam, kde je příliš abstraktní a neadresný.“<sup>193</sup>*

---

<sup>190</sup> ŠÁNOVÁ, P.; NAVRÁTILOVÁ, M.; VÁCLAVÍK, T., Skupina LOHAS spotřebitelů nabízí velký potenciál, Bio-info, Moderní obchod, 2010. [online]. Dostupný z < <http://www.bio-info.cz/zpravy/tema-mesice-leden-2010-skupina-lohas-spotrebitelu-nabizi>>. [cit. 2014-02-08].

<sup>191</sup> ŠMAJS, J. aj. Etika, ekonomika, příroda, s. 172.

<sup>192</sup> ŠMAJS, J. aj. Etika, ekonomika, příroda, s. 163.

<sup>193</sup> ROLNÝ, I., Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie. s. 105.

*UČÍCÍ SE ORGANIZACE - „koncept v němž je maximální pozornost věnována odbornému a osobnímu růstu všech pracovníků, včetně manažerů. Pouze takový sociální systém je schopen úspěšně se prosazovat v neustále se měnícím tržním prostředí.“<sup>194</sup>*

*„V situaci, kdy nelze prokázat ani somatické, ani psychické zdokonalování člověka kulturou, nemůže být smyslem kultury pouhý růst výroby a spotřeby, pomyslný užitek, který neumíme definovat. Nemůže jím být ani problematický zisk, který neumíme spravedlivě rozdělit. Musí jím být zdraví a blaho lidí uvnitř zdravé biosféry. I když máme přirozené právo žít a přiměřeně se realizovat, tj. vytvářet a rozvíjet kulturu, její nynější útočnou strategii musíme korigovat. Pro blízkou i vzdálenou budoucnost potřebujeme zdravou a obyvatelnou Zemi.“<sup>195</sup>*

---

<sup>194</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 23.

<sup>195</sup> ŠMAJS, J. aj., Etika, ekonomika, příroda, s. 188.

## 4 ZMĚNA

Vlivem působení silících makroekonomických vlivů je vyvíjen stále silnější tlak na podniky a organizace, které jsou nuceny snižovat náklady, zefektivňovat postupy, zvyšovat kvalitu výrobků a poskytovaných služeb. Současně hledají a vytvářejí nová odbytiště pro své výrobky. „...ekonomové začínají znovu objevovat, že křivky nabídky a poptávky, nezákladnější kameny ekonomické analýzy, závisí na přesvědčeních a závazcích, které jsou v podstatě morální povahy.“<sup>196</sup> Pro ty, kdo budou chtít v této turbulentní době uspět, bude nezbytné sledovat moderní trendy vývoje řízení mezilidských vztahů, průběžně se vzdělávat, zdokonalovat a zapomenout na někdejší pracovní postupy a praktiky. „Základním zájmem každé společnosti ve vztahu k podniku je požadavek společensky odpovědného chování. Kritériem takového chování je shoda obecných zájmů společnosti (fyzické a psychické zdraví občanů, jejich bezpečnost, ochrana životního prostředí atd.) s podnikatelskými záměry a aktivitami podniku. Firma je tak ovlivňována řadou faktorů vnitřní a vnější povahy.“<sup>197</sup>

Je důležité upozornit, že nejen morální principy a standardy vymezují a do jisté míry upravují chování všech zúčastněných subjektů ekonomického světa. Řada firem a organizací si nepřipouští jisté ekonomické zákonitosti trhu, kterými je právě změna. Trhy se cyklicky v průběhu let mění a vyvíjejí. Úspěšné předchozí strategie nejsou a ani nemohou být zárukou úspěchu v budoucnosti. Současné ekonomické prostředí je ovlivňováno růstem technologií a globalizace, z tohoto důvodu je konkurenční výhodou rychlost, jakou se umí organizace přizpůsobit změně. Aby se organizace mohla pružně měnit, musí mít schopnost učit se. Organizace a podniky, které se nezmění a nebudou mít schopnost učit se, zaniknou.<sup>198</sup>

*„Zvítězí ti, kteří vystihnou tempo dynamiky a orientace společenského vývoje. Budou udržovat nástup před změnami, pružně měnit hranice svých oborů, vytvářet nové trhy, razit nové cesty, tvořivě měnit pravidla konkurence a zpochybňovat současný stav.“<sup>199</sup>*

<sup>196</sup> HEYNE, P. T., Ekonomický styl myšlení, s. 229.

<sup>197</sup> ROLNÝ, J. aj., Etika, ekonomika, příroda, s. 19.

<sup>198</sup> DYTRT, Z. a kol., Manažerské kompetence v Evropské unii, s. 5.

<sup>199</sup> DYTRT, Z. – tamtéž.

Hlavním realizátorem a propagátorem organizační změny je liniový a nižší management. Nejvyšší management vytváří a formuluje strategii, řídí transformační kroky. Iniciuje změnu, dává jí obsah a směr. Posiluje pravomoce a zodpovědnost konkrétních za změnu odpovídajících osob. Rozhodující je jaká byla *strategie změny*:

- Je-li základem předpoklad, že pracovníci jsou racionálně uvažující lidé, pak jsou tito pracovníci získáváni pro přijetí změny vysvětlováním faktů, porovnáváním výsledků z průzkumů, často za pomoci odborníků.
- Dochází-li k celkové transformaci podniku, jsou pracovníci cíleně směřováni k novým cílům, k přijetí nové firemní kultury změnou hodnotové orientace či sociálních norem.
- Je-li změna nařízena direktivně, pak očekávané chování bude do určité míry kopírovat způsob odměňování a sankcionování. Doporučuje se využívat v době krize, kdy hrozí významné ekonomické ztráty.<sup>200</sup>



Obr. 16. Ferrelovo schéma.<sup>201</sup>

*„Jednotlivé vazby a vztahy ekonomických subjektů, které jsou zdroji etických problémů a dilemat, mají svoji strukturu. Ta vyjadřuje základní diferenciaci, ale také souvztažnost jejich zájmů. Ferrelovo schéma, i když zjednodušeně, zachycuje současný podnikatelský svět z pohledu propojenosti a příbuznosti zájmů jeho jednotlivých složek“<sup>202</sup>*

<sup>200</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 525 – 530.

<sup>201</sup> Zpracováno autorkou: FERREL, O. C. Fraedrich.J., Business EThic, Houston Miffin Co., Boston 1991, s. 30. In ROLNÝ, J. aj., Etika, ekonomika, příroda, s.19.

<sup>202</sup> FERREL, O. C.Fraedrich. J., Business EThic, Houston Miffin Co., Boston 1991, s.30. In ROLNÝ, J. aj.,

Budeme-li brát v potaz jen ekonomický pohled, který „lze zjednodušeně charakterizovat jako úsilí o dosažení maximalizace zisku při minimalizaci nákladů a rizik, při absenci morálních limitů v sobě nese řadu nebezpečí. Může vést k odcizení a zvěcnění člověka, destabilizaci společnosti, globální ekologické katastrofě atd.“<sup>203</sup>

Podstatné oblasti změny:

- Změna způsobu řízení: z manažera → kouč.
- Změna vedení nadřazeným → leadership.
- Ze vzdělávání → osobní a profesní rozvoj.
- Z pracovního kolektivu → flexibilní a proaktivní tým.
- Výměna rolí pracovníků: z kontrolovaných → k vlastní možnosti rozhodnout se.
- Odměňování a hodnocení podle odpracovaných hodin → podle vytvářených hodnot, přínosu a výkonu.
- Organizační struktura: z hierarchické → plochá → budování sítí.<sup>204</sup>

„Nové organizační formy, upouštějící od pyramid a přiklánějící se k sítím, vyžadují nové myšlení o procesech řízení. Kariéry v síťové organizaci budou asi více horizontální než vertikální. Systémy odměňování budou asi méně spojeny s postavením, s funkcí než se schopností. Kultura bude spíše překračovat vnitřní hranice, než aby byla omezená na podnikové jednotky. Učení se spojovat a pracovat jako týmy, se asi stane natolik rozhodující pro úspěšnou kariéru, jako kdysi bylo to, když měl člověk jasnou oblast uplatňování moci nebo kontroly.“<sup>205</sup>

#### 4.1 Vedení procesu změny

„Dobře zvládněte výzvu změny a budete moci skvěle prosperovat. Nezvládněte ji a ohrozíte sebe i druhé. Příliš často organizace nevidí potřebu změny. Nepoznají dobře, co dělat, ani se jim provedení změny úspěšně nedaří, nebo způsobí, že se změna neuskuteční. Nedaří se to podnikům. Nedaří se to školním systémům. Nedaří se to národům.“<sup>206</sup>

---

Etika, ekonomika, příroda, s.19.

<sup>203</sup> ROLNÝ, J. aj., Etika, ekonomika, příroda, s. 8.

<sup>204</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Management, s. 269 - 270.

<sup>205</sup> ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 259.

<sup>206</sup> KOTTER, J.; RATHGEBER, H. Náš ledovec se rozpouští, s. 9.

Důvodů je hned několik: Lidé, dospívající před rokem 1989 a starší, vyrůstali v dobách, kdy změny nebyly obvyklé. Za socialismu nefungovalo konkurenční podnikatelské prostředí. Pomalý vývoj a relativně stabilní systém, nedával důvod ke změně. Z tohoto pohledu tato generace nemá se zaváděním změn, tak jak je chápeme v dnešním kontextu doby, žádné zkušenosti. Neexistující zkušenosti nelze rozvíjet, takže ani předat dál, našim dětem. Současná doba – v dnešním nestabilním, globalizovaném světě naopak očekává, že potřebné změny budou pružně uváděny do praxe, aby organizace byly konkurenceschopnější a snáze odolaly sílicímu tlaku na vyšší výkon, levnější výrobky, nižší náklady.

V procesu zavádění změny se opakují stejné chyby, které mají fatální důsledky. Těchto chyb se lze částečně vyvarovat, pokud na ně budeme předem připraveni. *„Především je ale důležité to, aby „vedení“, které musí celý proces popohánět kupředu lidsky přijatelným způsobem, bylo něčím víc, než jen kvalitním řízením.*

*Guru vedení procesu změny J. Kotter představuje: Osm obvyklých chyb v procesu změny a jejich následky: “<sup>207</sup>*

1. chyba: *„Přílišné sebeuspokojení a arogance.“* Řada firem je spokojena sama se sebou. Je si sice do jisté míry vědoma určitých problémů, ale nepovažuje je za zásadní, neboť i ostatní firmy mají problémy a mnohdy většího rozsahu. Manažeři nedokáží v takovéto firmě vytvořit *pocit naléhavosti* na začátku transformačního procesu, aby vyvolali v každém pracovníkovi pocit nutnosti změny. Spoléhají na prosazení změny silou.

2. chyba: *„Neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici osobností, která by změny prosadila.“* Dříve, či později se objeví protichůdné síly, které budou podvracet iniciativu. Tým, který chce změny prosadit, by měl být zastřešen nejvyšším managementem a složen z těch členů vedení, kteří změnu budou prosazovat a opravdu v ní věří, a dále se zaměstnanců, které si pro spojenectví získají, anebo jsou sami o nutnosti změny přesvědčeni. Koalice osobností by měla být pevná a jednotná, aby byla schopna ustát nečekané problémy, které se vždy objeví.<sup>208</sup>

3. chyba: *„Podcenění síly vize.“* Myšlenky vize mají klíčovou roli. Musí být stručné, jasné, ihned pochopitelné, tak aby zaujaly pracovníky. Vize má ukázat cíle, kam tato změna

<sup>207</sup> KOTTER, J., P. Vedení procesu změny, s. 22 - 24.

<sup>208</sup> KOTTER, J. P. P. Vedení procesu změny, Chyba 1. – 2. s. 12.- 15.

směřuje. Objemné manuály s detailními popisy postupů a opatření sílu vize nezdůrazní, naopak se může projevit opačný efekt a vyvolají problémy.

4. chyba: „*Nedostatečná komunikace vize. Desetinásobné (nebo sto-či tisícinásobné) podcenění důležitosti komunikace.*“ Změna si žádá po pracovnících určité *oběti* a ústupky. V případě, že nevidí ve změně užitek, ztrácí pro ně atraktivitu a přestanou ji věřit, a tím i podporovat. Pouze důvěryhodná komunikace pomůže získat lidi na stranu změny. Neefektivní komunikaci podporují tři způsoby předávání vize:

*První způsob* - vize je představována v rámci několika schůzek a následně jsou rozeslány upřesňující materiály.

*Druhý způsob* – nejvyšší vedení navštěvuje jednotlivé týmy osobně, zde prezentují sami za sebe vizi, ale přímí nadřízení zaměstnanců nejsou do komunikace zapojeni.

*Třetí způsob* – komunikuje se sice všemi dostupnými kanály, ale neoficiální vůdci týmů vizi navenek nepřijali a nepodporují ji – nikdo dosud neusiloval o jejich spojení a podporu.

Úspěšná komunikace musí zahrnovat jednotnost slov a činů. Právě činy přímých nadřízených nesmí být v rozporu s komunikací vize připravované změny.

5. chyba: „*Dovolit překážkám aby zablokovaly novou vizi.*“ Určité překážky při transformaci vznikají a mohou vznikat. Může dojít k nesouladu vize a osobních zájmů, v případě, že mzdová politika nezodpovídá novým pravidlům. Rovněž rigidní organizační struktura a postupy mohou způsobit nečekané překážky. Je nutné se na ně předem připravit a předcházet jim. Podstatné je, zajímat se, jakých konkrétních překážek se pracovníci obávají. Velmi často se jedná o vykonstruované bariéry v jejich myslích. Tyto překážky je nutné vydiskutovat a rozptýlit, a pokud je to možné, pracovníky na ně předem připravit.<sup>209</sup>

6. chyba: „*Neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství.*“ Zavádění změny je dlouhodobý proces. Je důležité, nastavit krátkodobé dílčí cíle, a ty pak pravidelně vyhodnocovat a úspěchy prezentovat, zveřejňovat a „oslavovat“. I tolik nepopulární pravidelné reportování výsledků leze k tomuto úspěšně využít. Aktivní vytváření krátkodobých vítězství ukazuje pracovníkům správnost nastoupené cesty, vyhodnocování, uznání a odměňování motivuje ostatní k tomu, aby ještě vytrvali. V opačném případě – bez

---

<sup>209</sup> KOTTER, J. P. P. Vedení procesu změny, Chyba 3. – 5. s. 15.- 19.

průběžných hmatatelných úspěchů to pracovníci začnou vzdávat, nebo se objevují negativní reakce.

7. chyba: „*Příliš včasné vyhlášení vítězství.*“ Jakmile lidé delší dobu tvrdě pracují a náhle se dostaví výsledek, mají touhu vyhlásit vítězství. V této fázi je namísto vyhlášení *krátkodobého* vítězství, jedná se přece o dílčí úspěch! Změna stále ještě není dostatečně zakotvena v podnikové kultuře, pracovníci mají stále tendenci vrátit se k dřívějším postupům a způsobům práce. Vědomí naléhavosti se vytratilo, koalice se rozpadá a vize není připomínána. To je ale jako jít po cestě a únavou spadnout do výmolu, nebo tam rovnou skočit.

8. chyba: „*Zanedbání potřeby pevného zakotvení změn ve firemní kultuře.*“ Že se změna stala součástí firemní kultury lze poznat snadno. Nikdo už nepřemýšlí proč se „to dělá,“ ale říká se „takto se to dělá, takto to je.“ Změna stane automatickou součástí každodenního života organizace, rituálů, sociálních norem. Důležité je seznamovat pracovníky s tím, jak změna chování, používání nové techniky nebo způsobu práce napomohla ke zlepšení zjednodušení výkonu, upevnění konkurenčního postavení. Aby zůstala změna zakotvena v budoucnosti, musí být nově nastupující manažeři ztělesněním nového přístupu a nově vyznávaných hodnot.<sup>210</sup>

*„Lidé velice citlivě vnímají emoce, které podrývají úsilí o změnu, a dokáží nalézt způsoby, jak tyto emoce omezit. Velice citlivě vnímají i emoce, které změně napomáhají, a nacházejí způsoby, jak takové emoce umocnit. To platí ve všech osmi fázích procesu, jenž organizacím umožňuje energicky vykročit do budoucnosti.“<sup>211</sup>*

## 4.2 Přijímání procesu změny

*„Skutečnost, že realizace změny probíhá hladce a je kooperativním způsobem podporována všemi pracovníky, jichž se týká, je spíše výjimkou než pravidlem. Odpor vůči změně může mít velmi rozmanitou podobu.“<sup>212</sup>*

<sup>210</sup> KOTTER, J., P. Vedení procesu změny, Chyba 6.– 8. s. 19- 23.

<sup>211</sup> KOTTER, J., P. Srdce změny, s. 190.

<sup>212</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 531.





Obr. 17. Křivka postojů přijímatelů změny.<sup>213</sup>

Podobně jako existuje osmibodový proces vedení změny v organizaci a nutnost dodržení pořadí všech bodů, existuje proces přijímání změn jednotlivými lidmi, který je znázorněn křivkou postojů přijímatelů změny. „Lidé dokáží vykročit do lepší budoucnosti často i navzdory počátečním pochybnostem, zda takový rázný krok do budoucnosti je možný nebo dokonce nutný. Lidé se stávají úspěšnými do té míry, že dokáží i malé zázraky.“<sup>214</sup>

Představa, že lze některou z fází obejít, anebo přeskočit je mylná. Rovněž délka setrvání v jednotlivých fázích je rozdílná. Celý proces přijetí změny a ztotožnění se s ní, trvá individuálně od šesti do osmnácti měsíců.

- *Ignorování* – v této fázi pracovník změnu vůbec nevnímá, nebo ji neregistruje. Pokračuje v obvyklých procesech standardním způsobem.
- *Odmítání* – pracovník předpokládá, že se ho změna nedotkne, má zkušenosti z minulých období „takových změn jsem zažil“.
- *Stěžování si* – pracovník pocítuje první důsledky, proto hledá viníka, započaté kroky kritizuje a zpochybňuje.
- *Vyhýbání* – snaha o vyhnutí se důsledkům, pokus o získání nereálné výjimky, úlevy.
- *Rezignace* – změně se přizpůsobí jen pro to, že to jinak nejde – stále s ní není vnitřně ztotožněn.

<sup>213</sup> RUSSEL, N.,J. *Management změny*, s. 58. Interní zdroj ze semináře FBE expertis, Brno.

<sup>214</sup> KOTTER, J.,P. *Srdce změny*, s. 191.

- *Smíření* – pracovník vnímá nevratnost změny, akceptuje ji, začíná si uvědomovat pozitivní reakce okolí. Změna není ukotvena, ještě nenastal vhodný čas na zahájení další změny.
- *Přijetí* – ztotožňuje se se změnou, aktivně využívá nové postupy, ukotvuje nově získané dovednosti.

Každé fázi postojů odpovídá jiný způsob komunikace, který je nutné dodržet, aby byl proces přijetí změny pro jednotlivé pracovníky smysluplný:

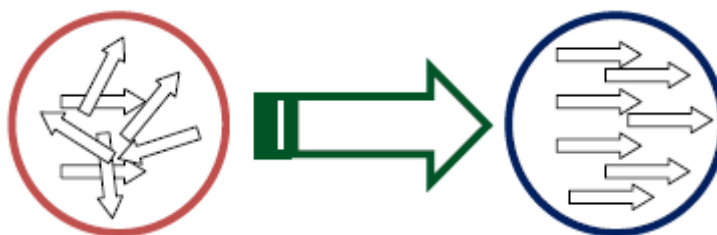
FÁZE	SPRÁVNĚ	ŠPATNĚ
IGNOROVÁNÍ. Neposlouchám, neslyším, pokračuji v obvyklých činnostech.	- Ponechat více času - Opakovat stěžejní informace	- Zvýšit tlak - Rozčílit se
ODMÍTÁNÍ. Odmítání reality, pocit, že se mě problém netýká, případně se vše samo vyřeší.	- Připomenutí reálného stavu - Vysvětlení změny – direktivní přístup	- Sedět a nedělat nic - Připustit ukotvení odmítavého přístupu
STĚŽOVÁNÍ SI. Kritizuji, zpochybňuji, hledám viníka.	- Asertivní přístup - Všimnout si překážek a špatně akcept. bodů, následně se na ně zaměřit (nalézt je)	- Zákaz, perzekuce nesouhlasu - Silná snaha přesvědčit - Rozčílit se
VYHÝBÁNÍ. Snažím se všemu vyhnout, případně získat nereálnou výjimku, úlevu.	- Přeformulovat překážky a výhody přijetí změny – z pohledu členů týmu - Být svolný k jednání, ale důsledný	- Být diktátorský - Slibovat nesplnitelné
REZIGNACE. Přestávám odporovat.	- Uklidnit, povzbudit, podpořit. - Postupně se zaměřit na akci - Stále naslouchat	- Myslet si, že je po všem, zapomenout - Vytvářet tlak - Být příliš náročný
SMÍŘENÍ. „Pokud se nedá nic jiného dělat...“	- Šířit pozitivní myšlení členů týmu - Vyjádřit díky za pozitivní přístup ke změnám	- Zlehčovat nesnáze - Myslet si, že je vše hotové - Zahájit další změnu
PŘIJETÍ. Osvojuji si nové nástroje či postupy.	ÚSPĚŠNĚ REALIZOVANÁ ZMĚNA	

Obr. 18. Jak manažer reaguje na konkrétní fáze postojů ke změně.<sup>215</sup>

Organizace, které budou chtít dosáhnout úspěchu, budou cíleně procházet *osmibodovým procesem změny*. Paralelně s tímto procesem, bude nastartován stejně důležitý individuální proces *přijetí změny* každého pracovníka, dotčeného změnou, ať už přímo, anebo zprostředkovaným dopadem. Nejdůležitější na celém procesu bude změnit lidské jednání. „...klíč ke změnám jednání bychom neměli hledat v racionální analýze a v procesu myšlení, ale v názorné zkušenosti, pocitech a emocích.“<sup>216</sup>

<sup>215</sup> Přepřacováno autorkou: Interní zdroj ze semináře FBE expertis, Brno.

<sup>216</sup> KOTTER, J.,P. Srdce změny, s. 189.



Obr. 19. Zaměření sil působících v organizaci jedním směrem.<sup>217</sup>

Proces přijímání změny není jednoduchý. Jen dobře sestavený fungující tým, kde si lidé navzájem věří, kde vládne týmový duch, je schopen vyjasnit si zaměření změny a směřovat kroky jedním směrem. „Přesvědčivá vize může získat srdce všech spolupracovníků a motivovat je k podílení se na velké změně.“<sup>218</sup> Obecně proklamované pravidlo říká, že v zásadě trvá až osmnáct měsíců, než člověk přijme změnu. A abychom změnili své konkrétní jednání a stal se z něho návyk, potřebujeme si daný proces dvacetjedenkrát zopakovat.

Pracovníci, pokud budou moci předložit své návrhy, které se týkají postupů, jak by měla být změna zaváděna, případně budou mít možnost vyjádřit se k budoucí podobě změny, tím budou do procesu vtaženi a zapojeni. Předem se tak mohou rozptýlit obavy a odstranit některé budoucí bariéry. „Cílem je, aby se změna stala záležitostí všech lidí – aby u nich převládl pocit, že změna je něco, s čím mohou spokojeně žít – a toho lze dosáhnout tím, že je zapojíme do plánování a zavádění změny. Změna se prostě stane jejich změnou.“<sup>219</sup>

<sup>217</sup> Zpracováno autorkou: STOHR, T. Management změny. ÚSPĚCH, 2012. [online]. Dostupný z < <http://e-api.cz/article/71137.management-zmeny/>>. [cit. 2013-12-30].

<sup>218</sup> STOHR – tamtéž.

<sup>219</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 292.

### 4.3 Správní lidé na správných místech

„Řízení lidských zdrojů neexistuje ve vakuu. Organizace musí používat strategické plánování lidských zdrojů pro přežití v dnešních podmínkách globalizace a celosvětově sílící konkurence.“<sup>220</sup> Podstatné je, aby byl *správný člověk na správném místě*. Tento progresivní názor, zastával již v roce 1949 Henri Fayol a byl součástí jeho čtrnácti zásad managementu.<sup>221</sup>

„Sebelepší firemní strategie, pakliže není zabezpečena dostatečnými lidskými zdroji, je odsouzena k zániku, či převzetí jinou konkurenční firmou.“<sup>222</sup>

Organizace se často nacházejí v situaci, kdy je těžké nalézt na pracovním trhu pracovníka s předepsaným vzděláním a praxí. Proto jsou lidské zdroje v organizaci předmětem plánování.

Plánování lidských zdrojů je systematický a nepřetržitý proces, vycházející z podnikové strategie, jejich cílů a vize. Plánování lidských zdrojů je zajišťováno manažerem v součinnosti s HR pracovníky.

K plánování lidských zdrojů patří také fluktuace a odchody pracovníků. „Rozhovor s odcházejícím i pracovníky – nejlepší zdroj informací, personalista má možnost najít způsob jak zredukovat tyto požadavky u ostatních pracovníků. Ale i když mohou být tyto rozhovory cenné, jsou stále opožděným ukazatelem postojů a názorů pracovníků a může být příliš pozdě na to, aby měly nějaký smysluplný dopad.“<sup>223</sup>

Cílem plánování lidských zdrojů je „pokrytí firemních cílů a způsobů (strategií), které směřují k jejich dosažení lidskými zdroji:

- v potřebném počtu,
- s potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi,
- s potřebnou praxí,
- dostatečně motivované, participující a kooperativní ( loajální),
- připravené k odbornému rozvoji,
- ve správný čas,
- na správných místech,

<sup>220</sup> DYTRT, Z. a kol., Manažerské kompetence v Evropské unii, s. 99.

<sup>221</sup> FAYOL, H., Henri Fayols' Principles of Management.

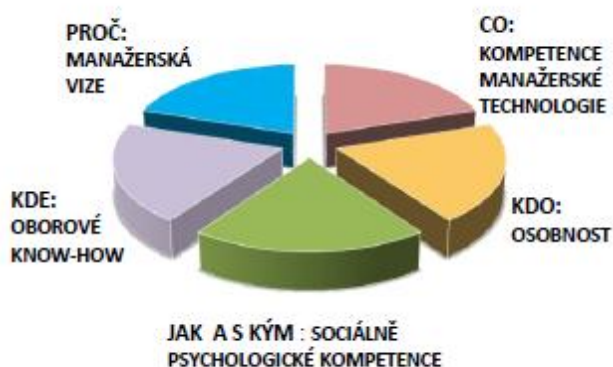
<sup>222</sup> HRONÍK, F., Managing People. s. 22.

<sup>223</sup> ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 157.

- *za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji (finanční, časové, technické, ale i další lidské).*<sup>224</sup>

Další požadavky na pracovníka jsou určovány popisem pracovní funkce, kde jsou uvedeny požadavky týkající se předchozí praxe, IT znalostí, jazykové předpoklady. Nedílnou součástí popisu pracovní pozice jsou požadavky na klíčové kompetence, případně další funkční kompetence související s pracovním zařazením.<sup>225</sup> Kompetenční modely se různí podle typu a velikosti organizace a dále podle pracovního zařazení.

V případě manažerských kompetencí jsou zahrnuty jak měkké, tak i tvrdé dovednosti:



Obr. 20. Model – 5 subsystémů manažerských kompetencí.<sup>226</sup>

Pod pojmem *KDO* si lze představit osobnostní kvality. *JAK A S KÝM* se týká mezilidských dovedností. *KDE* je vztaženo k odbornosti. *PROČ* je manažerská vize, nadhled. *CO* zastřešuje vytváření příležitostí a manažerské dovednosti jakými jsou - plánování, delegování, či time management.<sup>227</sup>

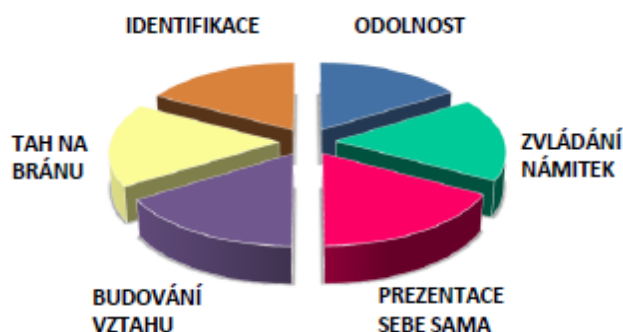
<sup>224</sup> HRONÍK, F. Managing People. s. 22.

<sup>225</sup> HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé. s. 349- 352.

<sup>226</sup> Zpracováno autorkou dle: HRONÍK, F. Managing People, s. 64.

<sup>227</sup> HRONÍK, F. Managing People, s. 63 - 65.

Kompetenční model pro prodejce je postaven na zcela odlišných kvalitách:



Obr. 21. Model - prodejní kompetence.<sup>228</sup>

V případě prodejce je důležité dokázat prodat sám sebe, umět jít za prodejním cílem, s pocitem sebedůvěry ve vlastní schopnosti. Být loajální a identifikovat se s firmou, výrobkem, a současně budovat vztah s klientem. Samozřejmostí je překonat případné námítky.<sup>229</sup>

*„Podniky budou mít v nejbližších letech za úkol zvládnout rozsáhlé změny v kvalifikaci pracovníků. Vyšší náročnost úkolů může být mj. zvládnuta cestou vyšší kvalifikace zaměstnanců. Kvality pracovníků a jejich schopnost učit se, budou pro podniky znamenat základní strategickou pozici. Získat předstih před konkurencí je dlouhodobou záležitostí.“<sup>230</sup>*

Moderní organizace, aby měly *správné lidi na správném místě a ve správném čase*, mají propracovaný systém řízení lidských zdrojů, jehož součástí je také personální strategie, která je podřízena obchodní strategii. Je vytvářena na určité časové období několika let. HR konzultanti v pravidelných intervalech, cca 1x za 6 měsíců, pak podle velikosti organizace, iniciují proces jednání „u kulatého stolu“, kdy společně s manažery připravují a schvalují plánování a řízení kariéry, plány interní mobility, plány nástupnictví. Současně vytypovávají na základě zpětné vazby z průběžných koučinků a hodnocení vhodné pracovníky jako talenty. Na tato jednání navazují pravidelné pohovory podřízeného s nadřízeným, nejen v intervalu ročního hodnocení. Zde jsou probírány možnosti dalšího

<sup>228</sup> Zpracováno autorkou dle: HRONÍK, F., *Managing People* s. 66 – 67.

<sup>229</sup> HRONÍK, F., *Managing People*, s. 66 - 67.

<sup>230</sup> DYTRT, Z. a kol., *Manažerské kompetence v Evropské unii*, s. 99.

rozvoje v pozici, či kariérního postupu. Nutně se nemusí jednat o vertikální posuny, ale i posuny horizontální.<sup>231</sup>

- *Integrace a adaptační programy* – mají za cíl, aby se noví zaměstnanci, v předem určeném čase stali plnohodnotnými členy pracovních týmů.
- *Řízení kariéry* – dává pracovníkům příležitost k postupu v rámci organizace, umožňuje další vzdělávání a rozvoj. Organizaci generuje portfolio talentů. „*Řízení kariéry vyžaduje přístup, který bere v úvahu jak potřeby organizace, tak zájmy pracovníků.*“<sup>232</sup>
- *Řízení talentů* – cílem je rozpoznat a najít schopné pracovníky, buď ve vlastních řadách (bývá často opomíjeno), nebo přitáhnout nové schopné pracovníky z vnějších zdrojů. Koncepce má zájem udržet, motivovat a rozvíjet vytypované talenty, vytvořit z nich *soubor talentů*, případně je zahrnout do plánu následnictví.<sup>233</sup>
- *Plánování následnictví* – vychází z procesu hodnocení talentů a odpovídá na otázku zda „*jsou k dispozici potenciální následníci – existuje nabídka lidí, kteří jsou schopni v dlouhodobé perspektivě převzít klíčové role?*“<sup>234</sup>
- *Interní mobilita* – je přidanou hodnotou zaměstnance i zaměstnavatele, umožňuje přenos zkušeností a informací v rámci organizace, tak, jak se pracovník v rámci organizace přesunuje. Současně ho přirozeným způsobem motivuje k dalšímu profesnímu rozvoji.

„*Člověk si tedy vybírá, čeho by chtěl dosáhnout, za jakých okolností, v jakém čase a kvalitě a na jaké úrovni.*“<sup>235</sup> Subjektivně hodnotí vlastní předpoklady, své možnosti, osobnostní vlastnosti. Ne všechny aspirace ale směřují do pracovní oblasti. Rozhodně nemá představu, že bude věnovat pracovnímu procesu hodiny navíc, případně dokončovat určité pracovní záležitosti na úkor volného času.

Klademe si tedy otázku, jaké pracovníky bychom chtěli mít. Dříve stačilo lidem splnit úkol, splnit *povinnost*, v současné době očekáváme od pracovníků více – jde o převzetí *odpovědnosti – commitment*. Ne všichni lidé, jsou s tím, že by měli převzít odpovědnost,

<sup>231</sup> Vlastní praxe a zkušenosti autorky.

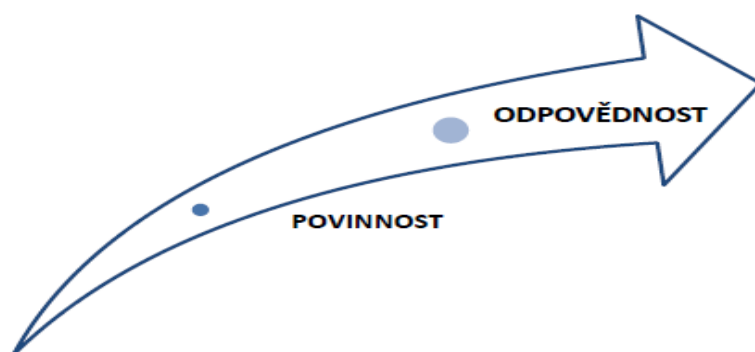
<sup>232</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 335 - 339.

<sup>233</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 327 - 328.

<sup>234</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 338.

<sup>235</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 80.

ztotožnění. „Zdá se spíše, že vzniká novodobý fenomén věčných teanegrů, kteří takovouto zodpovědnost odmítají.“<sup>236</sup>



Obr. 22. Skončil věk povinnosti, nastal čas odpovědnosti.<sup>237</sup>

„Věční teanegři, ať je jim 30 nebo 40, koncept tvrdé práce a zodpovědnosti vehementně odmítají. Když stejně všichni i tak umřeme a nikdo neví, nejlepší je na všechno se vykašlat. To všechno za předpokladu, že se někdo pracovitější postará, aby ti co žijí pouze pro sebe a pro současnost neumřeli hladem...“<sup>238</sup>

Tento přístup je dán celkovým pohledem na svět a ovlivňován měnícím se sociálním prostředím. Projevuje se zde současně vliv minulé výchovy. Souvisí rovněž s motivací konkrétních jedinců, jejich žebříčkem hodnot a hodnotovým systémem vůbec. Zaměstnavatelé a organizace reagují na tyto projevy snahou o větší zapojení pracovníků do informačního a rozhodovacího procesu, tím že jim poskytují dostatek informací. Aby byl pracovník motivovaný, musí správně chápat proč se něco dělá, a pak bude ochoten přistoupit na to, co se od něj očekává. Manažeři se často dopouštějí chyby v tom, že vysvětlují co se má dělat, ale už nikdo nevysvětlí lidem proč vlastně se to má dělat.

„... je třeba intenzivně pracovat s manažery, kteří dosud nebyli zvyklí uvažovat o tom, jak formovat své lidi a očekávali to od HR. HR jako business partner má tudíž za úkol vytvářet systém, v němž budou manažeři kultivovat lidský kapitál firmy.“<sup>239</sup>

<sup>236</sup> LACA, S. a kol., Dialóg pomáhajúcich profesií v kontexte sociálnej práce, s. 202.

<sup>237</sup> Zpracováno autorkou podle: LIPOVETSKY, G., in HRONÍK, F., Managing people, (learning package), s.72.

<sup>238</sup> BREINER, P., Návrat do večnosti. In: SME 29.10.2011, s.13. In LACA, S. a kol., Dialóg pomáhajúcich profesií v kontexte sociálnej práce, s. 202.

<sup>239</sup> KALENDA, Vratislav. HR živě: Co vlastně znamená HR business partnerství? HRnews, Image Lab, 2011. [online]. Dostupný z <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id-148672/hr-zive-co-vlastne-znamená-hr-business-partnerství/>>. [cit. 2013-09-27]. Diskusní setkání „HR živě“. Praha 22.11.2011.



#### 4.4 Proč změna

*„Tempo, jakým v podnikatelském prostředí dochází ke změnám, se v dohledné budoucnosti rozhodně nezpomalí. Spíše se dá čekat, že se konkurence bude v průběhu příštích desetiletích ještě zvyšovat. Podniky po celém světě budou čelit ještě hrozivějším rizikům a budou mít báječnější příležitosti plynoucí z globalizace hospodářství a ze souvisejících technologických a sociálních trendů.“<sup>240</sup>*

Za těchto podmínek se organizaci, která bude chtít obstát v konkurenčním prostředí, nabízí poměrně jednoduché, i když zásadní řešení:

- Naučit se jak změny uskutečňovat.
- Účinně předat znalosti a vědomosti co nejširšímu okolí.<sup>241</sup>

Rychlý a účinný přenos znalostí přináší celou řadu výhod. Například podnik se učí rychleji než jeho konkurence, díky tomu také může reagovat pružněji na tržní podmínky a vzápětí je schopen ihned se poučit ze svých chyb, anebo navázat na své úspěchy:

*„Daleko největším problémem učení je tyto myšlenky a nápady generalizovat, zevšeobecňovat. Generalizování myšlenek znamená předávat znalosti bez ohledu na časové, prostorové, geografické, podnikové nebo funkční hranice. Vytváření systémů, které přenášejí znalosti po celé organizaci se nepochybně stane kritickou položkou rejstříku nástrojů personálního útvaru a personální práce.“<sup>242</sup>*

*LEAN SIX SIGMA* je metoda ke zdokonalování procesů a optimalizaci finančních toků. Původně se zrodila ve výrobě, dnes je však úspěšně využívána v oblasti řízení lidských zdrojů, kde podporuje například vzdělávání zaměstnanců jako samozřejmost, nikoliv jako zbytečný náklad. Vyzdvihuje a podporuje myšlenku učící se organizace. Vyhodnocuje v rámci výběrových řízení požadované konkrétní vlastnosti. Učí manažery jak získávat zpětnou vazbu týkající se zefektivnění firemních postupů, a jak tato zlepšení uvádět do praxe. Směřuje pracovníky k plnění týmových a podnikových klíčových úkolů. Cílem je také odhalit, kdo je skutečný zákazník, jaké jsou jeho hodnoty, a na tyto hodnoty změřit pozornost.<sup>243</sup>

<sup>240</sup> KOTTER, J.,P. Proces vedení změny, s. 165.

<sup>241</sup> KOTTER, J.,P. Proces vedení změny, s. 38.

<sup>242</sup> ULRICH, D., Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 254.

<sup>243</sup> LILLEY, M.,; DECOSTE, D. Demystifying LeanSix Sigma. ProjectTimes, 2012. [online]. Dostupný z < <http://www.projecttimes.com/articles/demystifying-lean-six-sigma.html>>. [cit. 2013-12-30].

„Přenos znalostí pomůže firmám zkrátit časový cyklus od nápadu k výrobku a jeho prodeji tím, že umožní, aby se sdílené, společné pohledy snadno pohybovaly mezi jednotlivými místy, aby na základě zkušeností docházelo k růstu inovací a aby na základě informací z více zdrojů docházelo k lepšímu rozhodování.“<sup>244</sup>

Tomu mohou napomoci efektivně využívané novinky v HR technologiích. Ne všechny jsou pro každou organizaci akceptovatelné, některé mohou dokonce vyvolat obavy:<sup>245</sup>

- *Spojení talent managementu s ERP* – velké firmy mají zájem o komplexní řešení od jednoho dodavatele.
- *Rozvoj systémů pro hodnocení uchazečů o práci* – postupný přechod od dotazníků k analýze chování uchazečů o práci na sociálních sítích a na webu.
- *Uživatelská zkušenost* – zjednodušuje se ovládání HR programů, forma předchází obsah tím, že se nabízí cloudová řešení, důležitý je i design.
- *Mobilní řešení* – HR systémy se přizpůsobují využívání chytrých telefonů a tabletů, týká se zejména nábory.
- *Video a sociální síť* – video se dnes již zcela běžně využívá pro práci v HR, částečně nahrazuje psané texty. *Sociální síť* – začínají se využívat pro vzdělávání zaměstnanců.
- *Obslužné aplikace zaměstnanců* – poskytovatelé HR systémů automaticky nabízejí aplikace pro propojení s ostatními systémy.
- *Vzdělávací nástroje* – silným trendem jsou on - line kurzy, které připravují přední vysoké školy.
- *Nositelné technologie* – jako příklad *brýle Google Glass*, kterými lze spouštět různé internetové aplikace, a ty přímo použít při pohovoru s pracovníkem.<sup>246</sup>

Globálními trendy HR, které budou udávat směr pro rok 2014 se zabýval server *Human Capital Magazine*.

- *Talent intelligence* – strategie pro řízení lidí a modelování scénářů pro situace, které mohou nastat.

<sup>244</sup> ULRICH, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 254.

<sup>245</sup> BERSIN, J. The hottest Trends in HR Technology and many are disruptive. Forbes, 2013. [online]. Dostupný z < [www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/10/21/the-9-hottest-trends-in-hr-technology-and-many-are-disruptive/](http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/10/21/the-9-hottest-trends-in-hr-technology-and-many-are-disruptive/)>. [cit. 2013-12-30].

<sup>246</sup> BERSIN, J. – tamtéž.

- *Zapojení nejvyššího vedení* – složitost globálního ekonomického prostředí vyžaduje neustálé přehodnocování strategie efektivního řízení lidí a zapojení do celkových firemních strategií.
- *Mobilní aplikace* – naleznou uplatnění při náborech zaměstnanců. Ušetří čas a náklady k vyhledávání *správných lidí na správná místa*.
- *Investice do nových softwarových technologií a řešení* – fungující na principu software-as-a-service (SaaS), kdy provozovatel poskytuje službu přes internet.
- *Glokalizace talent managementu* – bude více uplatňován princip glokalizace, tedy řídit globálně, jednat lokálně – pomůže většímu respektu kulturních odlišností.
- *Sociální sítě* – typu LinkedIn, Twitter, Facebook se budou využívat pro nábor nových pracovníků, komunikaci s absolventy, a generací nových talentů.<sup>247</sup>

Všeobecně se hovoří o tom, že „naše společnost přešla do vývojového stadia společnosti informační a postupně přechází ve společnost znalostní, ve které kritickou, rozhodující roli sehrávají znalosti.“<sup>248</sup> Ke znalostem se nelze dostat jinak než učením, ať už k tomu zvolíme jakoukoliv cestu. Vydát se cestou učící se organizace a procesem změny může být cestou nejpřínosnější.

„Učící se organizaci charakterizují dva hlavní faktory: schopnost generovat myšlenky a nápady, které mají dopad, a schopnost tyto myšlenky generalizovat, zevšeobecňovat. Většina velkých firem generuje nápady pravidelně. Kde existují novátorské postupy, tam existuje změna, a tam existují oblasti dokonalosti.“<sup>249</sup>

---

<sup>247</sup> EDMOND, C. Six HR Trends for 2014. Human Capital Magazine, 2013. [online]. Dostupný z < <http://www.hcamag.com/hr-news/six-hr-trends-for-2014-182436.aspx>>. [cit. 2013-12-30].

<sup>248</sup> DYTRT, Z.; a kol., Manažerské kompetence v Evropské unii, s. 130.

<sup>249</sup> ULRICH, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 254.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

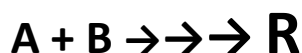
## 5 PROCES ZMĚNY V PRAXI

„I když někteří lidé vidí změnu jako výzvu a příležitost, jiní se jí obávají. Spatřují ve změně hrozbu, protože organizační změna, jakkoliv malá, obvykle vede k tomu, že lidé musejí měnit své dosavadní pracovní postupy a procesy a dokonce i své postoje k práci a k jiným lidem v organizaci. A často se obávají správně.“<sup>250</sup>

V této části diplomové práce se budu věnovat *aplikaci změny do praxe*.

V současné turbulentní době se tempo změn rozhodně nesníží. Změny, se kterými se setkáváme, zpravidla neinicujeme, ale můžeme se stát jejich aktivními účastníky, můžeme se přece podílet na jejich vedení.

Stala jsem se přímým účastníkem *procesu aplikace změny* organizační struktury v organizaci, která je v rukou zahraničního vlastníka a dlouhodobě, úspěšně působí na našem trhu. V březnu 2013 zde došlo k transformaci dvou samostatných organizačních celků do jednoho, a to následujícím způsobem: Územní celek *A* (z pohledu vlastníka méně úspěšný), byl spojen s územním celkem *B* (prosperujícím), a došlo tak k vytvoření nového regionálního celku *R*, jak je znázorněno graficky:



Obr. 23. Grafické znázornění sloučení územních celků.<sup>251</sup>

Motto celého připravovaného procesu bylo: *SPRÁVNÍ LIDÉ NA SPRÁVNÉM MÍSTĚ*.

Součástí vytvoření nového územního celku *R*, bylo rovněž nahrazení dvou nejvyšších manažerů jedním, a to manažerem z územního celku *B*, jenž dosahoval spolu se svými podřízenými několik let standardně velmi vysokých výkonů. Jedná se o férového profesionálního lídra i manažera v jedné osobě, který je nakloněn progresivním metodám a moderním prvkům řízení, který se umí za své podřízené postavit. Dále bylo v návaznosti na nové teritoriální rozložení nově jmenováno také liniové a funkční vedení. Změna se týkala přibližně 250 zaměstnanců na obchodních i neobchodních pozicích. Působím v této firmě jako interní kouč, nejsem v manažerské pozici. Podílím se na rozvoji

<sup>250</sup> THOMSON, R., Řízení lidí. Managing people, third edition, s. 222.

<sup>251</sup> Zpracováno autorkou.

manažerských dovedností u nových liniových manažerů, a na zapracování nově nastupujících řadových pracovníků, kteří již absolvovali předepsaná školení. Jsem člen funkčního vedení, takže jako aktivní účastník změny, jsem byla v předstihu seznámena s připravovanými kroky. S ohledem na velikost a působnost naší organizace, jsou nám postupy stanovovány z centrální úrovně. Takto, z úrovně centrály naší firmy nám byl jasně nastaven proces komunikace, včetně detailů, kdy, kdo a kde se má čeho účastnit. Zнала jsem harmonogram setkání se zaměstnanci, podle jednotlivých pozic a místo konání. Byla propracována logistika celého procesu a organizace do nejmenších detailů - od zajištění konferenčních místností, potřebné audiovizuální techniky, materiálů pro účastníky, až po občerstvení. Všechny aktivity byly naplánovány tak, aby pracovníci měli dostatečný čas seznámit se s připravovanými kroky. Vše bylo připraveno jako sloučení dvou samostatných jednotek do jedné, a takto to bylo i prezentováno.

*Na tomto místě je nutné podotknout, že zaměstnanci územního celku A, vnímali předem připravované kroky a celou situaci velmi negativně. Vnímali to tak, že ve skutečnosti bude v praxi realizováno:*

### **A = PŘIPOJENO k B ≡ SOUČASNÁ ORGANIZACE**

Obr. 24. Vykonstruované znázornění sloučení územních celků.<sup>252</sup>

V rámci mých pracovních kontaktů s pracovníky, jsem samozřejmě vnímala negativní signály i změnu nálad. Zajímaly mě, zejména z pohledu sociálního pedagoga, reakce a očekávání zaměstnanců *organizace A* na tuto změnu. Dotkne se jich změna skutečně nějakým způsobem, zůstane vše při starém, bude to příležitost, nebo možná hrozba pro setrvání na pracovní pozici? Přímou se zde rovněž nabízí možnost srovnání s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií a v návaznosti na zjištěné, skutečné motivátory upravit a nastavit komunikaci v rámci nových týmů. Považovala bych za účinné, zmírnit negativní průběh této zásadní změny do celé sociální oblasti, i do firemní kultury tak, aby naši klienti nezaznamenali žádný dopad do kvality poskytovaných služeb. Jedná se o názorné využití a propojení teoretických a studijních poznatků z oblasti Sociální pedagogiky s praxí.

---

<sup>252</sup> Zpracováno autorkou.

V návaznosti na tyto skutečnosti, a pouze pro další přehlednost bude v textu i grafech používáno pro územní celek A, označení „*A-připojení*“. Pro územní celek B, to bude označení „*B- současní*.“

## 5.1 Cíle výzkumu, stanovení hypotéz, charakteristika souboru

*„Základním poznatkem je skutečnost, že většina lidí má silnou potřebu seberealizace, v rámci jejíhož uspokojení usiluje o aktivní účast na dění v organizaci a o prostor k individuální kreativitě a odpovědnosti.“<sup>253</sup>*

Na pozadí celého výzkumu je neoficiální dohoda s kolegy z funkčního vedení, na zmapování a porovnání jednotlivých kategorií zaměstnanců tak, aby výstupy z výzkumu byly použitelné pro naši další praxi.

### *CÍL VÝZKUMU:*

Cílem výzkumu je porovnat postoj zaměstnanců obou slučovaných organizací ke změně, těsně před spuštěním procesu změny. Dále porovnat, zda je rozdíl v postojích mezi zaměstnanci organizací *A-připojení* a *B-současní*, a nakolik je tento postoj ovlivněn postavením pracovníka – řadový prodejce, poradce specialista, liniový manažer.

### *DÍLČÍ CÍLE:*

- 1) Zjistit, jaký mají zaměstnanci *A-připojení* a *B-současní*, postoj ke vzniku nového regionu – podle jednotlivých pracovních kategorií.
- 2) Zjistit zda je vznik nového regionu vnímán jako příležitost pro další rozvoj anebo zda zvažují odchod z organizace.
- 3) Konfrontovat vybranou problematiku z výzkumného dotazníku s tabulkou faktorů uspokojení z práce.

*„Výchozím předpokladem je skutečnost, že pracovní skupina je pro člověka jednou z nejvýznamnějších referenčních skupin. Lidé v těchto skupinách touží po přijetí druhými a chtějí s nimi spolupracovat při řešení skupinových problémů.“<sup>254</sup>*

---

<sup>253</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 32.

<sup>254</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, s. 32.

*STANOVENÍ HYPOTÉZ:*

Na základě cíle výzkumu, byly stanoveny tyto hypotézy:

- H 0** Zaměstnanci z organizace A-připojení, vnímají sloučení obou organizací stejně, jako zaměstnanci v organizaci B-současní.
- H 1** Řadoví prodejci z organizace A-připojení, vnímají sloučení obou organizací hůře, než řadoví prodejci v organizaci B-současní.
- H 2** Zaměstnanci z organizace A-připojení, mají vyšší obavy ze změn, které nastanou po sloučení obou organizací, než zaměstnanci v organizaci B-současní.
- H 3** Manažeři z organizace A-připojení, mají vyšší obavy ze změn, které nastanou po sloučení obou organizací, než vedoucí zaměstnanci v organizaci B-současní.
- H 4** Řadoví prodejci z organizace A-připojení, mají vyšší obavy ze změn, které nastanou po sloučení obou organizací, než řadoví prodejci v organizaci B-současní.
- H 5** Specialisté z organizace A-připojení, mají vyšší obavy ze změn, které nastanou po sloučení obou organizací, než specialisté v organizaci B-současní.

*CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU:*

Výzkum byl proveden v organizaci, která je v rukou zahraničního akcionáře a dlouhodobě působí na celém území České republiky. Patří do kategorie společensky zodpovědných organizací – Corporate Social Responsibility. Považuje ji za klíčový faktor úspěchu. Snahou této organizace je vytvářet hodnoty pro akcionáře, klienty, obchodní partnery i zaměstnance. Uvádí postupně tuto teorii do praxe prostřednictvím obchodních aktivit. Od roku 1994 podporuje vlastní nadaci, která podle Fóra dárců patří každoročně mezi deset největších firemních nadací v České republice. Nadace pravidelně podporuje projekty zdravotně – sociálního charakteru. Samozřejmostí je oblast sponzoringu jak v oblasti kultury, tak i v oblasti sportovní, včetně podpory sportovních aktivit Svazu vozíčkářů. Organizace je dlouholetým partnerem studentské organizace AIESEC a řadí se pravidelně



do první desítky žebříčku nejžádanějších zaměstnavatelů.<sup>255</sup> V organizaci jsou uplatňovány moderní poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů. Je zde propracovaný funkční systém hodnocení, vzdělávání a kariérního rozvoje zaměstnanců. Pracuje se zde s talenty, připravují se plány následnictví. Je zde pevně zakotvena silná firemní kultura. Organizace nabízí velmi dobré možnosti pracovního zařazení, odpovídající platové ohodnocení a zaměstnanecké benefity. Za to očekává od svých zaměstnanců nadstandardní výkony, vysokou míru flexibility, loajality a pracovního nasazení. Zaměstnanci i vedení, jsou pod neustálým tlakem konkurence. Řada poznatků, o kterých jsem psala v teoretické části, vychází rovněž z vlastní, více než dvacetileté práce pro tuto organizaci.

Do základního výzkumného souboru byla vybrána jedna regionální jednotka z celkového počtu deseti, kde tyto změny organizační struktury probíhaly. Vybrala jsem 202 pracovníků organizace A- *připojení* a B- *současní*, kteří jsou rozděleni podle pracovního zařazení – řadoví prodejci, poradci specialisté, střední manažeři.

## 5.2 Metodologie výzkumu, metody sběru a zpracování dat

### *METODOLOGIE VÝZKUMU*

V návaznosti na cíle a hypotézy této diplomové práce jsem zvolila formu kvantitativního výzkumu a pozitivistickou, deduktivní metodu.<sup>256</sup> Pro analýzu vztahu mezi proměnnými byla použita bivariační analýza.<sup>257</sup> Za nezávislé proměnné byly zvoleny tyto kategorie zaměstnanců z organizace A-připojení: zaměstnanci, řadoví prodejci, linioví manažeři, specialisté a B-současní – zaměstnanci, řadoví prodejci, linioví manažeři, specialisté. Závislé proměnné byly zvoleny takto: vznik regionu, vytvoření nového regionu. Podkladem pro kvantitativní výzkum je dvoustránkový dotazník, viz. přílohy P 2; P 3; P 4. „Nespornou výhodou dotazníku je, že umožňuje poměrně rychlé a ekonomické shromažďování dat od velkého počtu respondentů.“<sup>258</sup> První strana dotazníku obsahuje kategorizační údaje (pohlaví a pracovní pozice), které jsem umístila do záhlaví dotazníku, z důvodu usnadnění pozdějšího ručního třídění. První strana dále obsahuje 11 otázek,

<sup>255</sup> Zpracováno autorkou – interní zdroj.

<sup>256</sup> DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. s. 76.

<sup>257</sup> RADVAN, E.; VAVŘÍK, M. Metodika psaní odborného textu a výzkumu v sociálních vědách. s. 40 - 45.

<sup>258</sup> CHRÁSTA, M. Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu. s. 22.

formulovaných formou výroků, které se týkají postoje a vnímání připravovaného procesu sloučení obou územních celků. V dotazníku jsou použity otázky škálovací, včetně numerické posuzovací škály a uzavřené, případně polouzavřené otázky. Je zde rovněž kontrolní otázka, pro případ, že by respondent odpověděl nepravdivě, případně, pokud by odpověď účelově upravil.

Respondenti odpovídali tak, že označili v příslušném poli vybranou variantu odpovědi. Pro měření postojů byla využita pětistupňová Likertova škála.

Druhá strana dotazníku obsahuje 35 tvrzení v tabulce faktorů uspokojení z práce,<sup>259</sup> které korespondují s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií, o které bylo pojednáno v teoretické části. Využila jsem zde interní firemní materiál, který jsem v minulosti používala pro práci s manažery. Zde respondenti vybírali 7 odpovědí, které považovali za nejdůležitější.

#### *SBĚR A ZPRACOVÁNÍ DAT*

Bylo organizováno v průběhu února a března 2013. Dotazníky v počtu 202 ks jsem osobně předávala v organizaci *B-současní*. Kolegyně, která působí na stejné pozici v organizaci *A-připojení*, mi zajistila předání další části dotazníků. Neobchodní pozice a nejvyšší management nebyli do výzkumu zařazeni. Jednalo se o anketní výběr, respondenti sami zvažovali, zda se výzkumu zúčastní.<sup>260</sup> Konečný vzorek respondentů byl následující:

*Organizace A připojení: 99*

Řadoví prodejci: 62

Poradci specialisté: 15

Střední manažeři: 22

*Organizace B současní: 103*

Řadoví prodejci: 66

Poradci specialisté: 15

Střední manažeři: 22

Dotazníky respondenti vraceli interní poštou ve speciální obálce – zvlášť za organizaci A a B. Návratnost dotazníků činila v organizaci A 61% a v organizaci B 78%, v celkovém počtu 140 ks. Nižší návratnost dotazníků z A, připisují obavám z možné identifikace a nedůvěry v další využití dat.

Z celkového počtu 202 předaných dotazníků bylo do výzkumu odevzdáno 129 ks dotazníků, 56 ks dotazníků z A a 73 ks dotazníků z B. Neúplné, případně chybně vyplněné dotazníky byly vyřazeny ze zpracování. Jednalo se o 11 ks.

Dotazníky byly tříděny ručně podle organizace A, B, a dále podle nezávislé proměnné. Údaje byly dále zpracovávány za pomoci programu Microsoft Excel, kde byly připraveny

<sup>259</sup> KAZMÍŘOVÁ, J. Interní zdroj. Školení FBE expertis Brno.

<sup>260</sup> CHRÁSTA, M. Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu. s. 22.

tabulky pro operacionalizaci dat. Data byla zpracována do grafů. Získaná data byla zpracována bivariační analýzou.<sup>261</sup> Herzbergova pyramida byla pro grafickou přehlednost vytvořena v programu Microsoft PowerPoint. Jednotlivá tvrzení byla převedena pomocí převodové pyramidy viz. příloha P 5, na barevné znaky, které jednoznačně vizualizují četnost odpovědí. Získaná data byla rozřazena ručně, nejprve podle organizace A,B a dále podle nezávislé proměnné. Současně byl sledován a zaznamenáván výskyt jednotlivých tvrzení. Tvrzení, která měla nejvyšší četnost výskytu, jsou dále prezentována a vysvětlena. Je na ně upozorněno ve výsledcích výzkumu.

Ruční zpracování takového počtu dotazníků bylo velmi náročné a zdlouhavé. Soubory a dílčí výsledky byly opakovaně podrobeny křížové kontrole tak, aby výsledky byly bezchybně zpracovány.

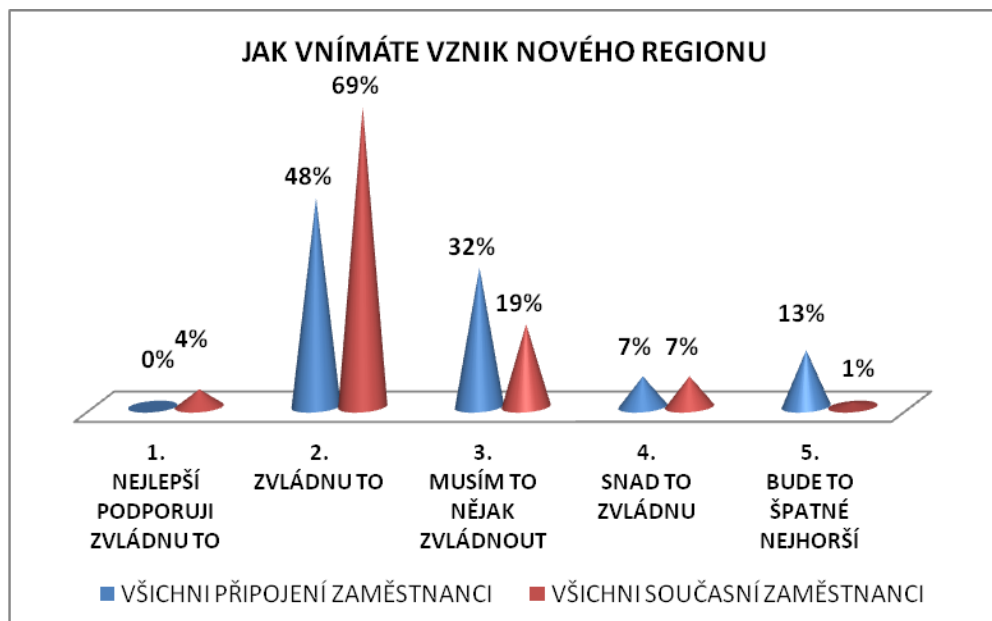
---

<sup>261</sup> RADVAN, E.; VAVŘÍK, M. Metodika psaní odborného textu a výzkumu v sociálních vědách. s. 40 - 45.

### 5.3 Výsledky výzkumu

Do výzkumu vstupovaly dva územní celky jedné organizace, se zcela totožným prodejním programem, s jednotnými předpisy a pravidly, s jednotnou firemní kulturou, dokonce patřily pod stejné HR oddělení. Přesto nebyly tyto dva celky rovnoprávné. Organizace B se svými zaměstnanci byla vždy na předních místech v dosažených výsledcích, pružnější v oblasti řízení lidských zdrojů. Pravidelně zde rotovali linioví manažeři, mnohdy byli také řadoví prodejci přesunováni v rámci jednotek. Naopak organizace A, déle než 3 roky téměř neřešila personální politiku, nebyly zde prováděny žádné větší zásahy ani změny. Její zaměstnanci tedy neměli žádné zkušenosti.

*H 0 - ZAMĚŠTNANCI Z ORGANIZACE A-PŘIPOJENÍ, VNÍMAJÍ SLOUČENÍ OBOU ORGANIZACÍ STEJNĚ, JAKO ZAMĚŠTNANCI V ORGANIZACI B-SOUČASNÍ.*



Graf č. 1: **Všichni zaměstnanci: Jak vnímáte vznik nového regionu na stupnici 1 až 5.**

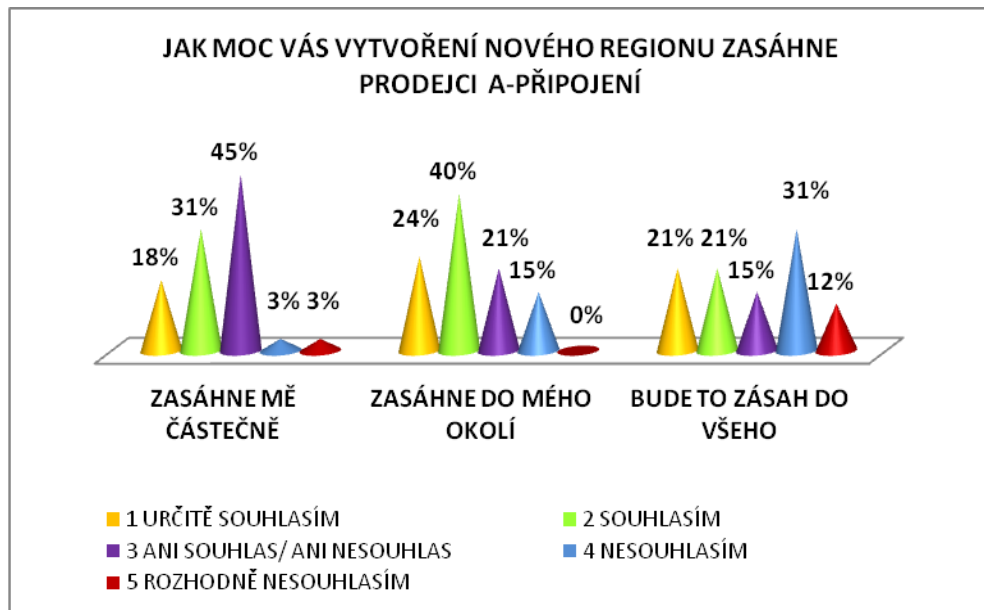
Z grafu č. 1 je zřejmý rozdíl ve vnímání sloučení obou organizací. 13% všech zaměstnanců z organizace *A-připojení*, vnímá toto sloučení na stupni 5 - špatné, nejhorší. Pouze 48% z nich předpokládá, že situaci zvládne. 32% hodnotí stupněm 3.

Zaměstnanci organizace *B-současní*, vnímají vznik nového regionu více pozitivně, když 4% hodnotí dokonce stupněm 1, tedy nejlepší. 69% věří, že situaci zvládne, hodnotí stupněm 2. Pouze 1% (1 zaměstnanec) se domnívá, že situace bude nejhorší, tedy 5.

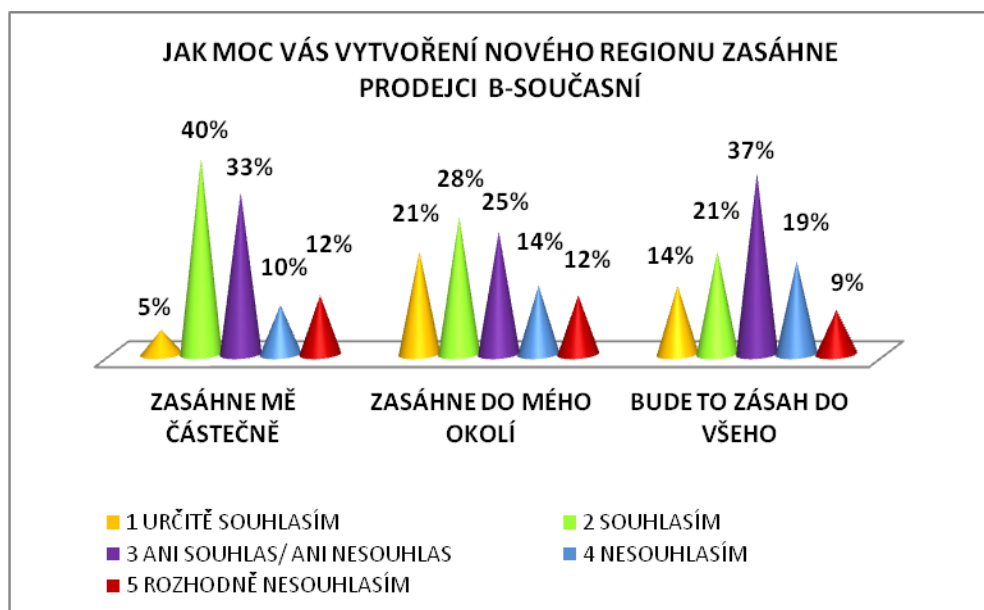
Shoda je pouze v tvrzení *snad to zvládnou* – po 7%. V součtu však 93% všech zaměstnanců vnímá situaci rozdílně.

Hypotéza  $H_0$  nebyla potvrzena a zpracování výzkumu mohlo pokračovat dále.

*H 1 - ŘADOVÍ PRODEJCI Z ORGANIZACE A-PŘIPOJENÍ, VNÍMAJÍ SLOUČENÍ OBOU ORGANIZACÍ HŮŘE, NEŽ ŘADOVÍ PRODEJCI V ORGANIZACI B-STÁVAJÍCÍ.*



Graf č. 2: Řadoví prodejci A-připojení: Jak vás vytvoření nového regionu zasáhne.



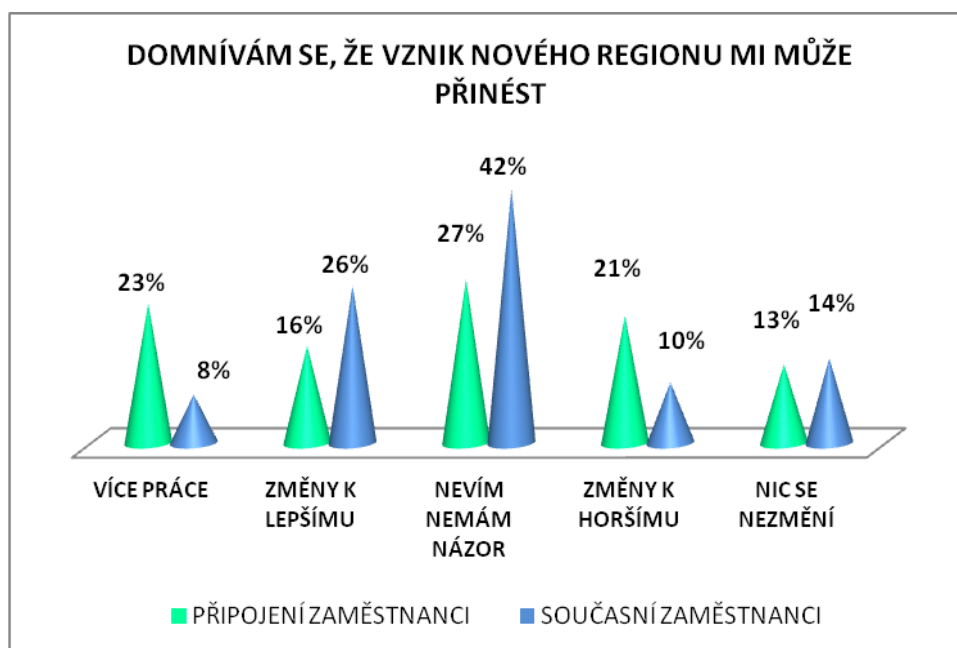
Graf č. 3: Řadoví prodejci B-současní: Jak vás vytvoření nového regionu zasáhne.

Z porovnání grafů č. 2 a č. 3 vyplývá, že: 49% (18+31)% prodejců *A-připojení* proti 45% (5+40)% prodejců *B-současní*, si připouští, že je sloučení organizací zasáhne částečně. Podobně 64% (40+24)% proti 49% (21+28)%, se domnívá, že změna zasáhne do jejich bezprostředního okolí. 42% (21+21)% proti 35% (14+21)%, se také domnívá, že se bude jednat o zásah do všeho.

*Hypotéza H1 byla potvrzena.*

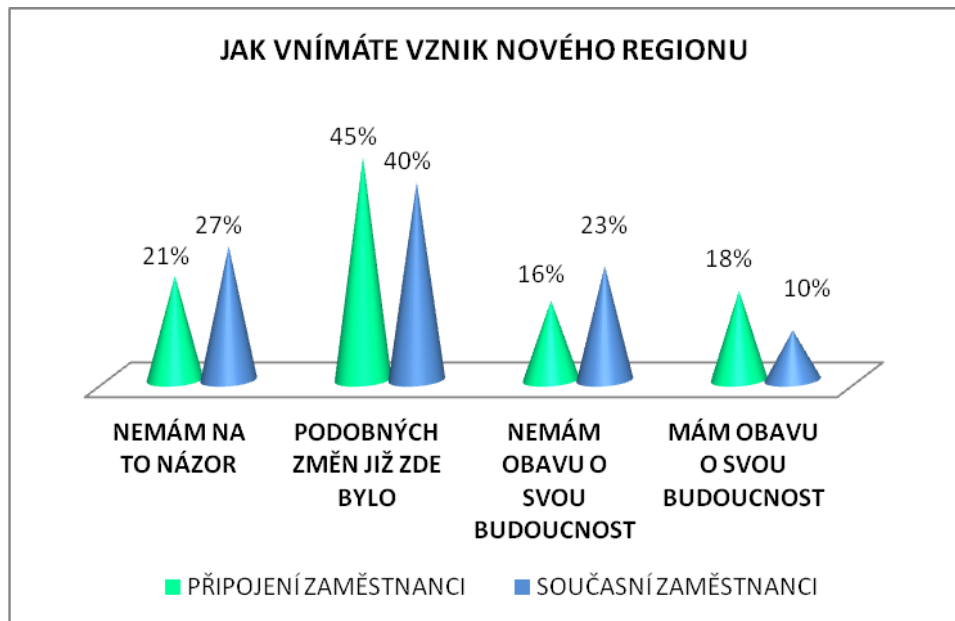
Překvapilo mě, že 31% *A-připojení* nesouhlasí s tím, že započatá změna bude zásahem do všeho.

*H 2: ZAMĚSTNANCI Z ORGANIZACE A-PŘIPOJENÍ, MAJÍ VYŠŠÍ OBAVY ZE ZMĚN, KTERÉ NASTANOU PO SLOUČENÍ OBOU ORGANIZACÍ, NEŽ ZAMĚSTNANCI V ORGANIZACI B-SOUČASNÍ.*



Graf č. 4: **Všichni zaměstnanci: Domnívám se, že vznik nového regionu mi může přinést.**

Sloučení obou organizací jako změnu k horšímu, vnímá 21% všech zaměstnanců *A-připojení*, proti 10% skupině zaměstnanců *B-současní*. 23% z A proti 8% z B si uvědomuje, že to bude znamenat více práce v negativním smyslu. Naopak, že se bude jednat o změnu k lepšímu, se domnívá pouze 16% z A, proti 26% z B. Téměř shodný je názor 13% a 14%, že se nic nezmění. Z mého pohledu je zajímavých 42% zaměstnanců z B, kteří neví, anebo nemají názor na vznik nového regionu.



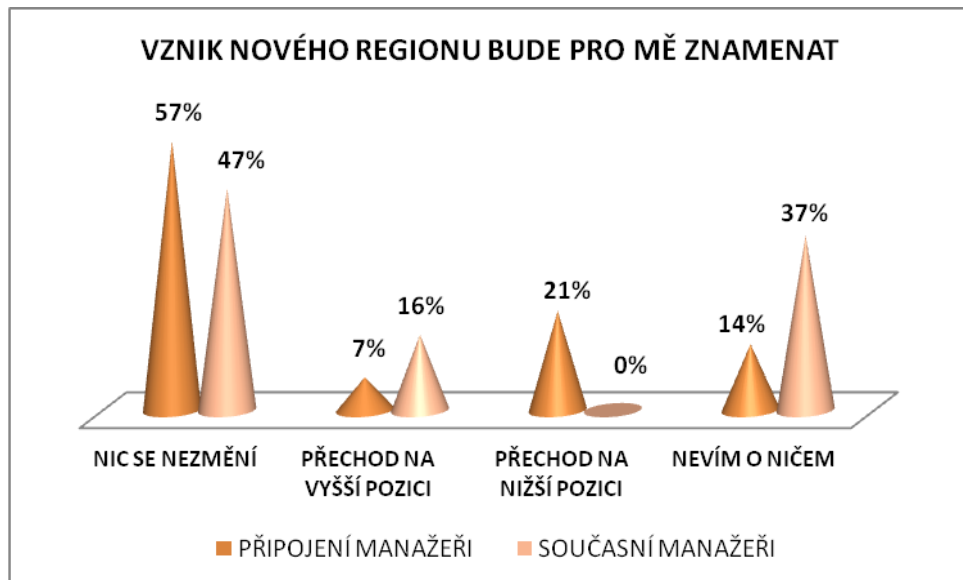
Graf č. 5: **Všichni zaměstnanci: Jak vnímáte vznik nového regionu.**

Po vzniku nového regionu se obává o svou budoucnost 18% všech zaměstnanců z *A-připojení*. V organizaci *B-současní* se budoucnosti obává pouze 10% a 23% se neobává budoucnosti vůbec. Jen 16% z *A* se neobává budoucnosti.

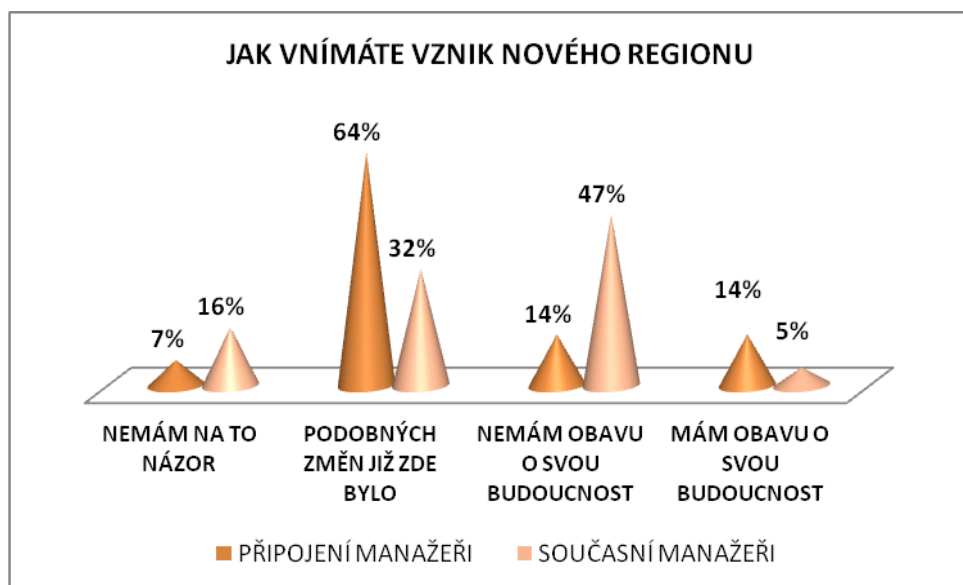
Jakou váhu zaměstnanci přicházejícím změnám přikládají, je zřejmé z odpovědí na tvrzení – podobných změn již zde bylo – 45% z *A* a 40% z *B*. Více než 20% z obou organizací dokonce nemá názor vůbec.

*H 2 byla potvrzena.*

*H 3: MANAŽEŘI Z ORGANIZACE A-PŘIPOJENÍ, MAJÍ VYŠŠÍ OBAVY ZE ZMĚN, KTERÉ NASTANOU PO SLOUČENÍ OBOU ORGANIZACÍ, NEŽ MANAŽEŘI V ORGANIZACI B-SOUČASNÍ.*



Graf č.6: **Manažeri : Vznik nového regionu bude pro mě znamenat.**



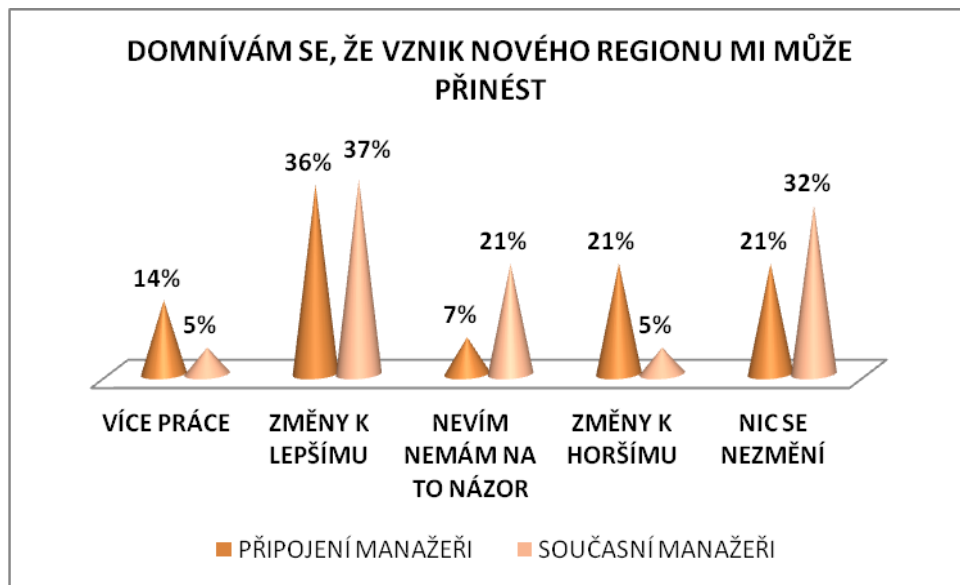
Graf č. 7: **Manažeri: Jak vnímáte vznik nového regionu.**

Názor na změnu pracovního zařazení, případně změnu pracovní pozice manažerů dokládá graf č. 6: Manažeri z organizace *A-připojení* se domnívají, že pro 7% z nich bude znamenat vznik nového regionu přechod na vyšší pozici. 21% naopak udává přechod na nižší pozici. V organizaci *B-současní*, 16% manažerů předpokládá posun na vyšší



pozici. Nikdo z manažerů B nepředpokládá přechod na nižší pozici. Dokonce 57% z A a 47% z B odpovídá, že se nic nezmění po vzniku nového regionu.

Graf č. 7: Zde se o svou budoucnost neobává 47% manažerů z B a pouze 14% z A. Naopak 14% z A se obává o svou budoucnost a také 5% z B sdílí stejné obavy. Je zajímavé, že 64% manažerů z A říká, že takových podobných změn již zde bylo. 7% nemá vlastní názor. Mezi manažery B nemá názor 16% manažerů a 32% odpovídá, že podobné změny zde již byly.

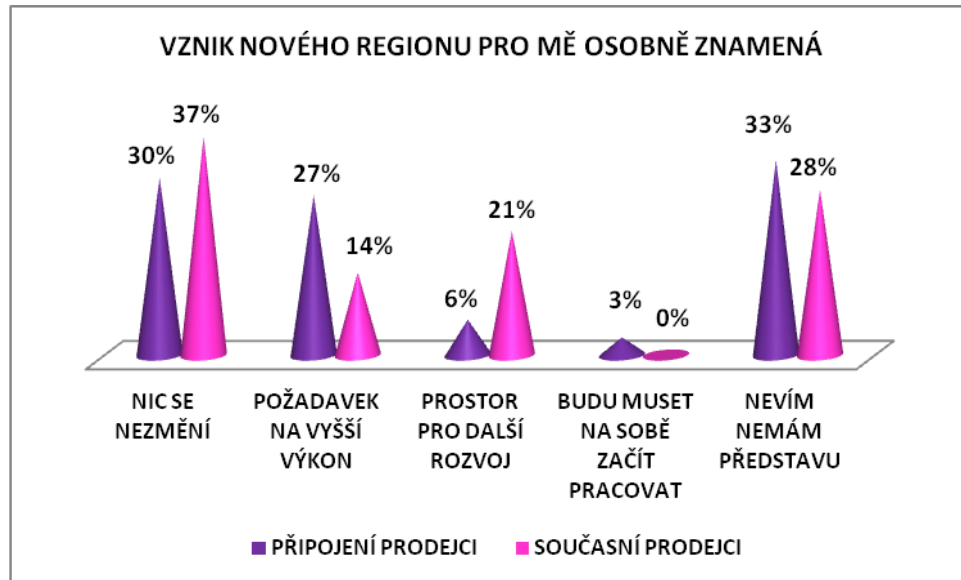


Graf č. 8: **Manažeři: Domnívám se, že vznik nového regionu mi může přinést.**

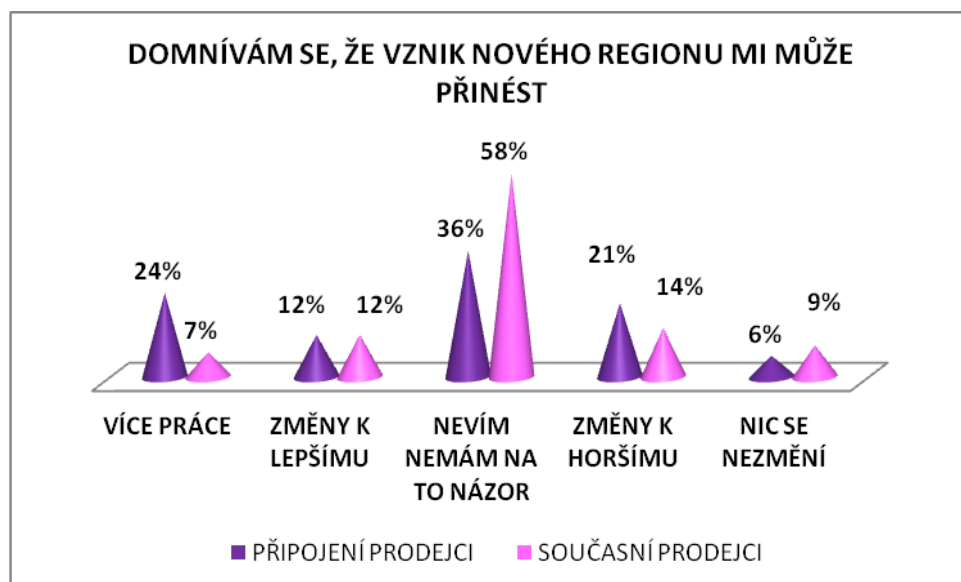
Manažeři z organizace *A-připojení* se ve 21% obávají, změn k horšímu, ve 14% předpokládají že to bude znamenat více práce, míněno v negativním kontextu. 36% věří ve změny k lepšímu a 21% se domnívá, že se nic nezmění. Manažeři z organizace *B-současní* pouze v 5% procentech očekávají změny k horšímu a více práce. 37% předpokládá změny k lepšímu. Téměř 32% se domnívá, že se nic nezmění (graf č.8).

*H 3 byla potvrzena.*

H 4: ŘADOVÍ PRODEJCI Z ORGANIZACE A-PŘIPOJENÍ, MAJÍ VYŠŠÍ OBAVY ZE ZMĚN, KTERÉ NASTANOU PO SLOUČENÍ OBOU ORGANIZACÍ, NEŽ ŘADOVÍ PRODEJCI V ORGANIZACI B-SOUČASNÍ.



Graf č. 9: Řadoví prodejci: Vznik nového regionu pro mě osobně znamená.

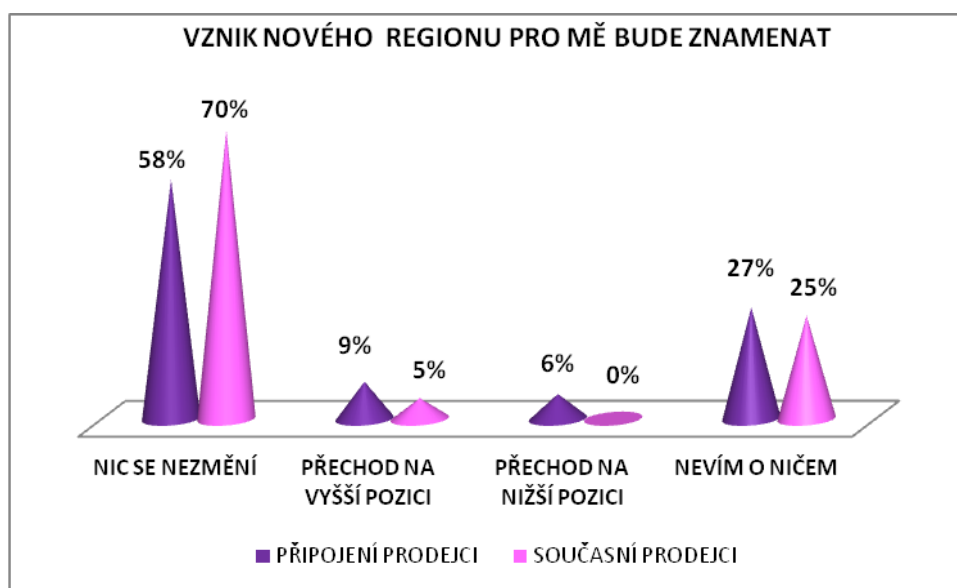


Graf č. 10: Řadoví prodejci: Domnívám se, že vznik nového regionu mi může přinést.

Oblast dalšího rozvoje a profesního růstu spojená se změnou. Pro 27% prodejců z A-připojení (graf č. 9), může vznik nového regionu znamenat požadavek na vyšší výkon, 3% se domnívají, že budou muset na sobě začít pracovat. 33% nemá představu, co může tato změna přinést a 30% dokonce předpokládá, že se nestane vůbec nic. Pouze 6%

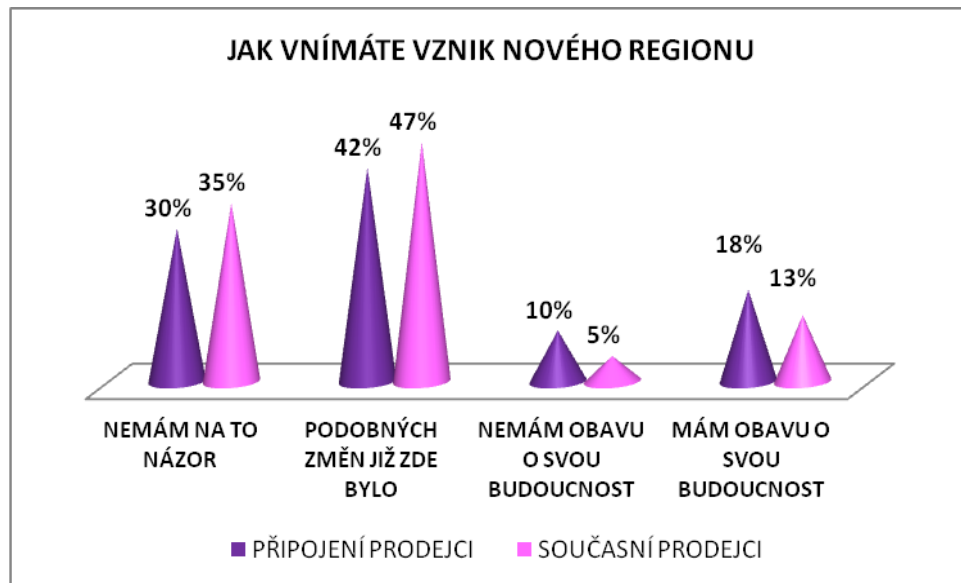
prodejců vnímá budoucí situaci jako prostor pro další rozvoj. 21% prodejců *B-současní*, vnímá tuto změnu jako příležitost pro další rozvoj, 14% předpokládá požadavek na vyšší výkon. 28% nemá představu, co změna přinese a 37% předpokládá, že se nic nezmění. 0% - tedy žádný prodejce nepředpokládá, že začne sám na sobě pracovat.

Graf č. 10 doplňuje informaci, jaké změny přinese vznik nového regionu prodejcům v organizaci A následovně: 24% prodejců očekává v negativním smyslu - více práce a 21% změny k horšímu. 6% předpokládá, že se nic nezmění. 12% z obou, shodně předpokládá změny k lepšímu. V organizaci B 14% předpokládá změny k horšímu a více práce 7%. 58% dokonce nemá názor, případně v 9% neočekává žádnou změnu.



Graf č. 11: Řadoví prodejci: Vznik regionu pro mě bude znamenat.

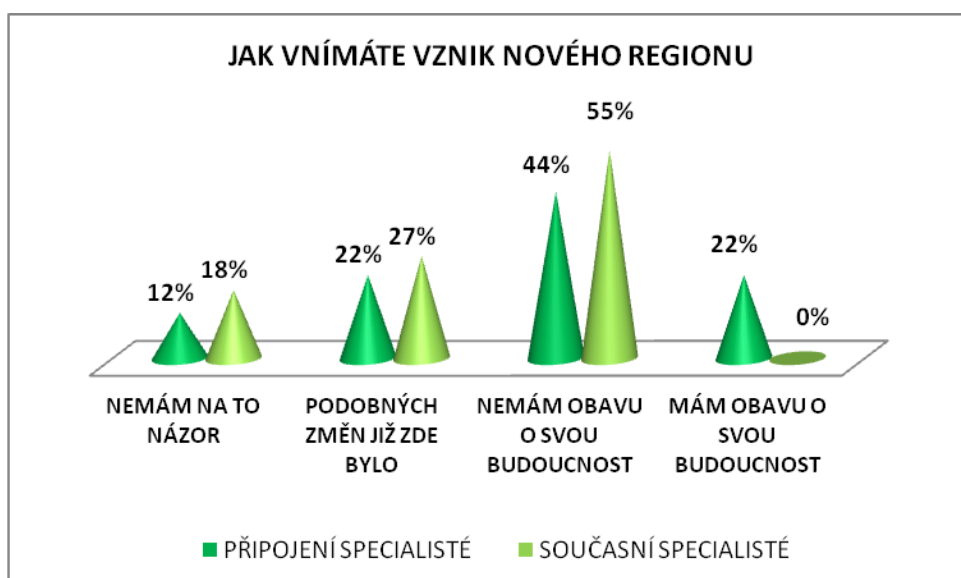
Změnu pracovní pozice nepředpokládá 58% prodejců z *A-připojení* a 70% z *B-současní*. Další prodejci o ničem neví, týká se 27% z A a 25% z B. Přejít na vyšší pozici očekává 9% z A a 5% z B. Případný přechod na nižší pozici očekává pouze 6% prodejců z A. V organizaci B je to 0% (viz. graf č.11).



Graf č. 12: **Řadoví prodejci: Jak vnímáte vznik nového regionu.**

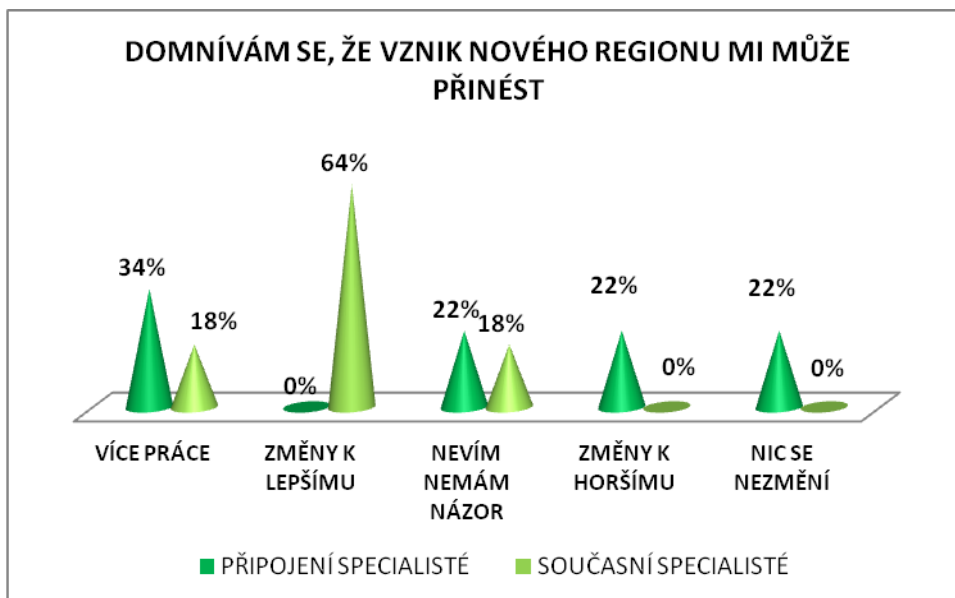
Obavu ze své budoucnosti v novém regionu vyjádřilo 18% prodejců z A a 13% z B. Budoucnosti se naopak neobává 10% z A proti 5% z B. Že takových změn v organizaci již bylo, se domnívá 42% z A a dokonce 47% z B. 30% z A ku 35% z B tvrdí, že nemá názor. *H 4 byla potvrzena.*

*H 5: SPECIALISTÉ Z ORGANIZACE A-PŘIPOJENÍ, MAJÍ VYŠŠÍ OBAVY ZE ZMĚN, KTERÉ NASTANOU PO SLOUČENÍ OBOU ORGANIZACÍ, NEŽ SPECIALISTÉ V ORGANIZACI B-SOUČASNÍ.*



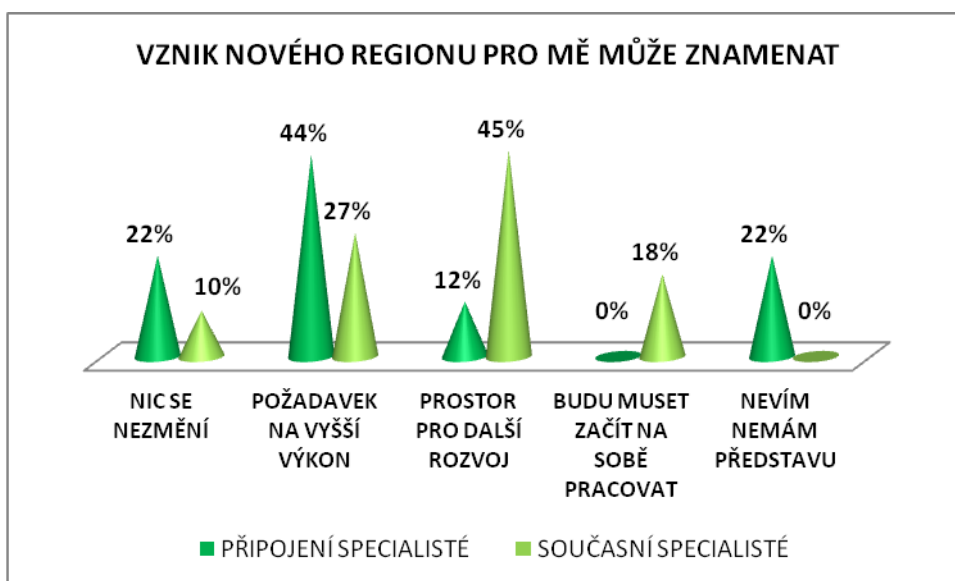
Graf č. 13: **Specialisté: Jak vnímáte vznik nového regionu.**

Přijetí změny – obavy (graf. č. 13): Z výzkumu je zřejmé, že 22% specialistů z A proti 0% z B se obává o svou další budoucnost. Budoucnosti se naopak neobává 44% z A a 55% z B. Názor na změnu nemá 12% a 18%.



Graf č. 14: **Specialisté: Domnívám se, že vznik nového regionu mi může přinést.**

Graf č.14 jednoznačně naznačuje že 64% specialistů z *B-současní* vnímá sloučení jako posun k lepšímu – proti 0% z *A-připojení*. Opačný názor – změny k horšímu předpokládá 22% z A a 0% z B. Vyšší pracovní nasazení předpokládá 34% z A a 18% z B. Poměr 22% k 0% se týká tvrzení – nic se nezmění.



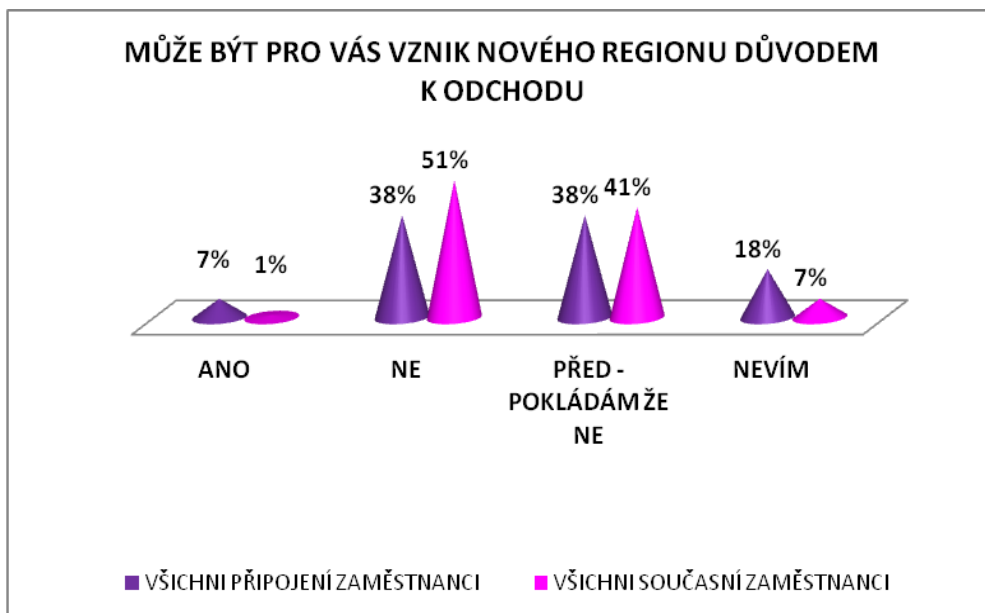
Graf č. 15: **Specialisté: Vznik nového regionu pro mě může znamenat.**

Oblast zvyšování kvalifikace a profesního růstu spojený se změnou: Specialisté z organizace *A-připojení* předpokládají ve 44%, že vznik nového regionu bude znamenat tlak a požadavek na vyšší výkon. Pouze 12% to vnímá jako prostor pro další rozvoj. 0%, tedy nikdo nepředpokládá, že by mohl na sobě začít pracovat a vzdělávat se. Dalších 44% (22+22)% nemá představu, případně předpokládají, že se nic nezmění.

Specialisté z organizace *B-současní*, vnímají budoucí situaci rozdílně, když 45% v ní vidí prostor pro další rozvoj, 18% začne na sobě pracovat. Dalších 27% si uvědomuje tlak na vyšší výkon. Pouze 10% se domnívá, že se nic nezmění se vznikem nového regionu.

*H 5 byla potvrzena.*

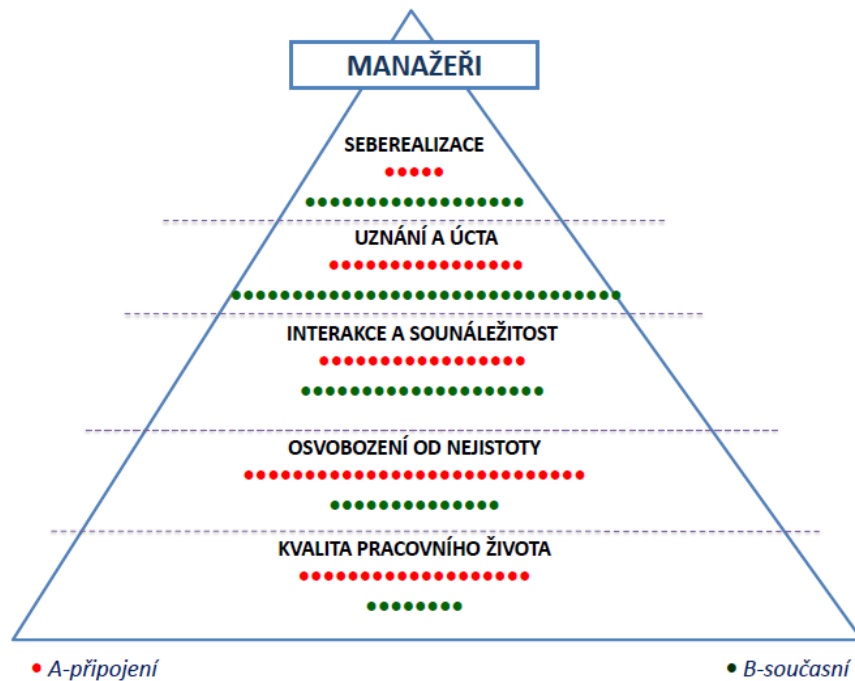
*VZNIK NOVÉHO REGIONU JAKO DŮVOD K ODCHODU:*



Graf č. 16: **Prodejci: Může být pro vás vznik nového regionu důvodem k odchodu.**

Z uvedeného grafu č.16 je zřejmé, že 7% ze všech zaměstnanců *A-připojení* předpokládá, že tato změna může pro ně znamenat důvod k odchodu, proti 1% z *B-současní*. 38% ku 41% předpokládá, že nikoliv. Nevím odpovídá 18% z A a 7% z B. 38% z A a 51% z B odpovídá ne.

MANAŽEŘI – FAKTORY USPOKOJENÍ Z PRÁCE:



Obr. 25. Manažeři a jejich motivátory – grafické znázornění<sup>262</sup>

Z grafického znázornění na obrázku 25, je zřejmý rozdíl v úrovni motivátorů mezi manažery *A-připojení* a *B-současní*. Manažeři z A, považují za nedůležitější motivátory z oblasti osvobození od nejistoty a z úrovně kvality pracovního života. Poměrně na stejné úrovni jsou v oblasti interakce a sounáležitosti. Naopak manažeři z B, směřovali své potřeby do vyšší úrovně, do oblasti uznání a úcty a vyjádřili také značnou potřebu seberealizace.

Nejčastěji zmiňované motivátory podle úrovně:

Seberealizace A i B – vyšší zodpovědnost; skutečné možnosti vzdělávání a osobního rozvoje;

zodpovědnosti;

B – možnost vyzkoušet si vlastní nápady; relativní volnost v práci;

B – podnětná, fascinující, přínosná práce; práce pro společnost, která má jasně nastavené cíle a politiku;

Uznání a úcta A i B – práce pro manažera, který se mnou nemanipuluje; práce, která mě osobně naplňuje; odměňování, které odráží osobní úsilí a výsledky;

<sup>262</sup> Zpracováno autorkou

pochvala za osobní úspěchy;

B – pozice a status ve společnosti; zájem o kvalitu mé práce;

Interakce a sounáležitost A i B – dobrý pocit ze svého týmu; přátelští spolupracovníci; stimulující, přátelský management; společnost, respektující jednotlivce, pohlíží na ně jako na lidi;

Osvobození od nejistoty A i B – jistota zaměstnání; manažeři, kteří dohlížejí na práci smysluplně a efektivně; silná a spolehlivá společnost; speciální výhody;

A – jasné popisy práce a pozice;

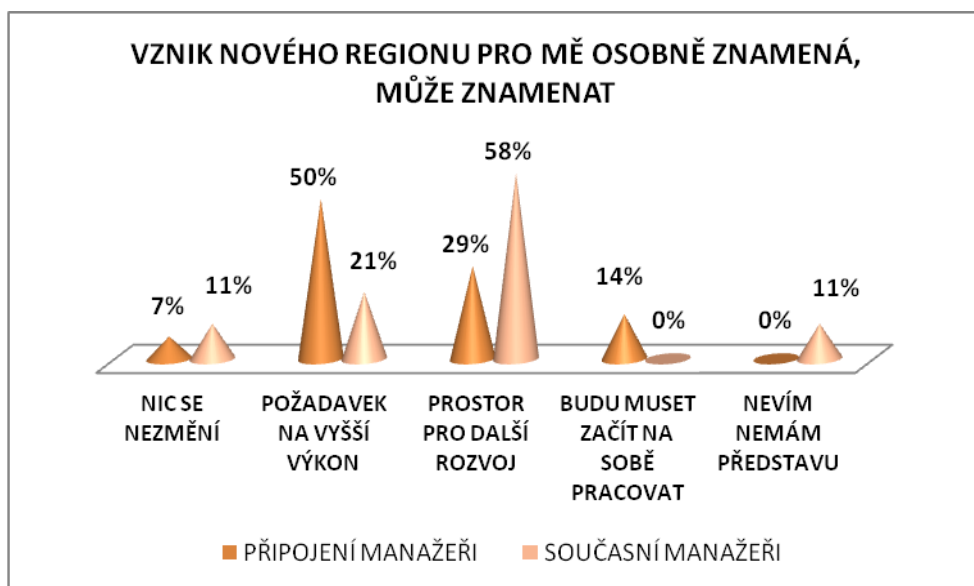
B – jasný kariérní plán;

Kvalita pracovního života A i B – zaměstnanecké benefity, půjčky; příjemné prostředí; možnost volby data dovolené;

A – pracovní doba nezasahující do mého osobního života;

B – hodně volna, dovolená, sick days;

Pro názornost jsem zde vložila graf č. 17, který koresponduje s vybranými faktory a požadavkem na vyšší úroveň naplňovaných potřeb:

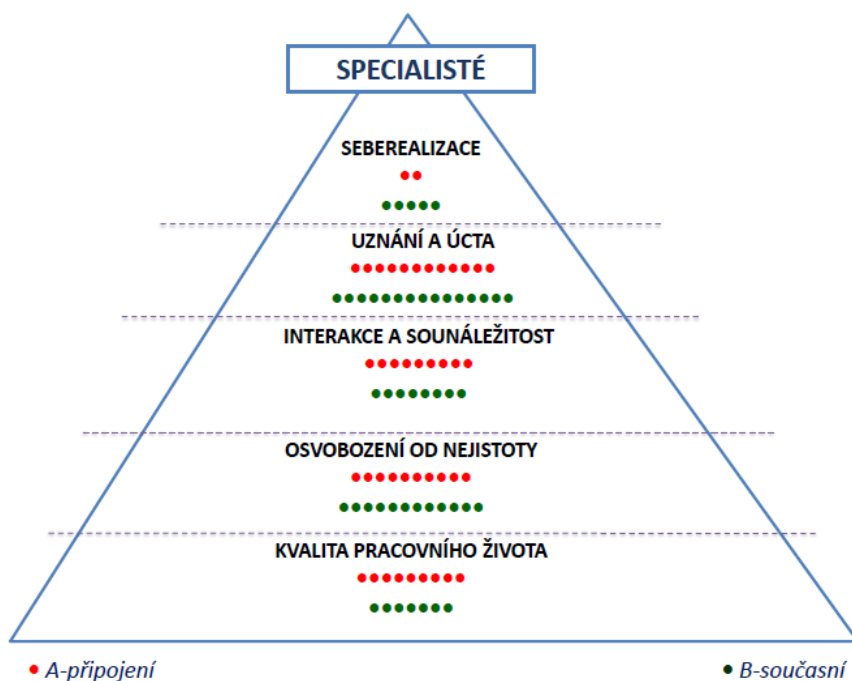


Graf č. 17: **Manažeři: Prostor pro seberealizaci a osobní rozvoj.**

Manažeři z B, vnímají vznik nového regionu jako prostor pro další rozvoj v 58%. Tato hodnota koreluje s výběrem motivátorů, když se pohybuje v úrovni seberealizace a manažeři označují za motivační faktory skutečné možnosti vzdělávání a osobního rozvoje.



*SPECIALISTÉ – FAKTORY USPOKOJENÍ Z PRÁCE:*



Obr. 26. Specialisté a jejich motivátory – grafické znázornění.<sup>263</sup>

Z grafického znázornění na obrázku 26 je viditelný rozdíl v úrovni motivátorů mezi specialisty *A-připojení* a *B-současní* v oblasti seberealizace. Graf č. 15 podporuje tato tvrzení, když je zřejmé, že 45% specialistů z B vnímá vznik nového regionu jako prostor pro další rozvoj, proti 12% z A. Dalších 18% si uvědomuje, že bude muset začít na sobě pracovat, proti 0% z A. Do úrovně uznání a úcta směřuje svou pozornost také více specialistů z B, kteří pozitivně vnímají jasný kariéerní plán, jistotu a silnou a zdravou společnost. Uspokojuje je také více faktorů z oblasti osvobození od nejistoty než v A. Specialisté z A, považují za nedůležitější motivátory z úrovně kvality pracovního života. Shodně vnímají interakci a sounáležitost. Tato vyjádření odpovídají obavám dotazníkového šetření.

Nejčastěji zmiňované motivátory podle úrovní:

Seberealizace B – skutečné možnosti vzdělávání a osobního rozvoje;

A – relativní volnost v práci;

Uznání a úcta A i B – práce, která mě osobně naplňuje; odměňování, které odrazí osobní úsilí a výsledky;

<sup>263</sup> Zpracováno autorkou

A – pochvala za osobní úspěchy;

B – pozice a status ve společnosti;

Interakce a sounáležitost A i B – stimulující, přátelský management; přátelští spolupracovníci;

A - dobrý pocit ze svého týmu;

Osvobození od nejistoty A i B – jistota zaměstnání; silná a spolehlivá společnost;

A – manažeři, kteří dohlíží na práci smysluplně a efektivně;

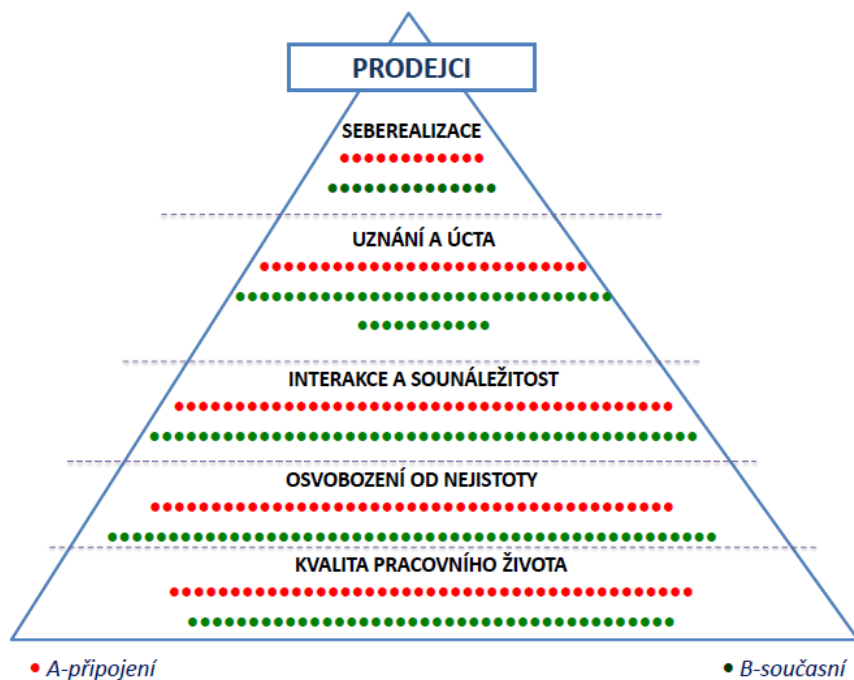
B – jasný kariérní plán;

Kvalita pracovního života A i B – zaměstnanecké benefity, půjčky; pracovní doba

nezasahující do mého osobního života; příjemné prostředí; možnost volby data dovolené;

A – příjemné prostředí; práce blízko domova.

*ŘADOVÍ PRODEJCI – FAKTORY USPOKOJENÍ Z PRÁCE:*



Obr. 27. Řadoví prodejci a jejich motivátory – grafické znázornění.<sup>264</sup>

<sup>264</sup> Zpracováno autorkou.

Z grafického znázornění na obrázku 27 je evidentní jiné rozložení a rozdíl v úrovni motivátorů uznání a úcta, mezi řadovými prodejci *A-připojení* a *B-současní*. Do oblasti osvobození od nejistoty se rovněž směřuje více prodejců z B. Prodejci z A, považují za nedůležitější motivátory z úrovně kvality pracovního života, osvobození od nejistoty a interakce a sounáležitost. Shodně vnímají někteří jedinci nejvyšší úroveň - seberealizace.

Řadoví prodejci – nejčastěji zmiňované motivátory podle úrovní:

Seberealizace A i B – skutečné možnosti vzdělávání a osobního rozvoje; relativní volnost

v práci; práce pro společnost, která má jasně nastavené cíle a politiku;

A – ochota podstoupit rizika; spousta zodpovědnosti;

B – možnost vyzkoušet si vlastní nápady; podnětná fascinující, přínosná práce;

Uznání a úcta A i B – práce, která mě osobně naplňuje; odměňování, které odráží osobní úsilí a výsledky; pochvala za osobní úspěchy; zájem ostatních o kvalitu mé práce;

B – práce pro manažera, který se mnou nemanipuluje; veřejná pochvala od nadřízeného;

Interakce a sounáležitost A i B – přátelští spolupracovníci; stimulující, přátelský management; dobrý pocit ze svého týmu; společnost respektující jednotlivce, pohlíží na ně jako na lidi;

B – mít přehled o změnách ve společnosti;

Osvobození od nejistoty A i B – jistota zaměstnání; silná a spolehlivá společnost; jasné popisy práce a pozice; manažeři, kteří dohlíží na práci smysluplně a efektivně; speciální výhody, penzijní a jiné pojištění, atp.;

Kvalita pracovního života A i B – zaměstnanecké benefity, půjčky; práce blízko domova; pracovní doba nezasahující do mého osobního života; příjemné prostředí; možnost volby data dovolené; hodně volna, dovolená, sick days;

## 5.4 Interpretace dat, diskuse a závěr

### *INTERPRETACE DAT - HYPOTÉZY*

Pro naplnění cílů výzkumu a ověření hypotéz, jsem vycházela z nulové hypotézy.

**H 0 Zaměstnanci z organizace A-připojení, vnímají sloučení obou organizací stejně, jako zaměstnanci v organizaci B-současní.**

Z výsledků výzkumu je zřejmý rozdíl ve vnímání sloučení obou organizací dle grafu č. 1, když pouze 7% zaměstnanců vyjadřuje stejný názor. 93% zaměstnanců se v názoru neshoduje. Stupněm 5, tedy nejhorším, klasifikovalo situaci o 12% více zaměstnanců z organizace *A-připojení*. Konstatuji odmítnutí hypotézy.

**Hypotéza H 0 byla falzifikována.**

**H 1 Řadoví prodejci z organizace A-současní, vnímají sloučení obou organizací hůře, než řadoví prodejci v organizaci B-připojení.**

Výzkum potvrdil negativní vnímání mezi řadovými prodejci, porovnáním grafů č. 2 a č. 3. Bylo zjištěno, že o 15% prodejců více, z *A-připojení* si uvědomuje, že změna zasáhne do jejich bezprostředního okolí. Že se bude jednat o zásah do všech sfér činností, se domnívá o 7% prodejců z A více. Současně mě překvapilo, že jedna třetina prodejců z A (31%), nesouhlasí s tím, že započatá změna bude znamenat zásah do všeho. Domnívají se tedy, že se nic nezmění. Zajímavé bylo také zjištění, že jedna čtvrtina prodejců (26%) z B nesouhlasí, anebo rozhodně nesouhlasí s tím, že by sloučení organizací mohlo zasáhnout jejich okolí. Jsou si jisti stabilitou týmu a vedení.

**Hypotéza H 1 byla verifikována.**

**H 2 Zaměstnanci z organizace A-připojení, mají vyšší obavy ze změn, které nastanou po sloučení obou organizací, než zaměstnanci v organizaci B- současní.**

Vyšší obavy ze změn má jedna pětina zaměstnanců z *A-připojení*, což je o 11% více. Tito vnímají sloučení obou organizací jako změnu k horšímu (graf č.4). Hypotézu potvrzuje rovněž tvrzení, že se po vzniku nového regionu obává o svou budoucnost 18% všech zaměstnanců z *A-připojení*. V organizaci *B-současní* se budoucností obává pouze 10% a téměř jedna čtvrtina (23%), se neobává budoucnosti vůbec. V případě A se neobává budoucnosti jen 16%, tedy o 7% méně. Existuje zde však další velká skupina zaměstnanců

organizace A i B, kteří nadcházejícím změnám přikládají minimální váhu. Vycházím z odpovědí na tvrzení – podobných změn již zde bylo – 45% z A a 40% z B. Dále více než 20% z obou organizací dokonce nemá názor vůbec. Jedná se tedy o více než 60% všech zaměstnanců z A i B, kteří vnitřně nejsou s touto připravovanou změnou vůbec ztotožnění (graf č.5). Z mého pohledu je zajímavých 42% zaměstnanců z B ( graf č.4), kteří neví, anebo nemají názor na vznik nového regionu. Je možné, že již rezignovali, anebo se nechtějí vyjádřit.

**I přes tato negativní zjištění byla hypotéza H 2 verifikována.**

**H 3 Manažeři z organizace A-připojení, mají vyšší obavy ze změn, které nastanou po sloučení obou organizací, než manažeři v organizaci B-současní.**

Manažeři jsou nositelé a udržovatelé změn. Více než polovina, celých 64 % manažerů z A, deklaruje, že „podobných změn již zde bylo“ (graf č.7). Zajímavé je, že totéž si myslí jedna třetina manažerů z B. Možný přechod na nižší pozici si sice uvědomuje 21% z A. Přiznávají také, že změna přinese vyšší pracovní zátěž a že očekávají změny k horšímu (graf č.8), nicméně že se „nic nezmění“ předpokládá o 10% více manažerů z A, konkrétně 57% manažerů z A a 47% manažerů z B (graf č.6). Hypotéza H 3 tedy nebyla přijata.

**Hypotéza H 3 byla falzifikována.**

**H 4 Řadoví prodejci z organizace A-připojení, mají vyšší obavy ze změn, které nastanou po sloučení obou organizací, než řadoví prodejci v organizaci B-současní.**

Zajímavá jsou tvrzení 42% z A a 47% z B (graf č. 12), když hodnotí situaci tvrzením „podobných změn již zde bylo,“ případně když se více než 58% z A a 70% z B (graf č.11), domnívá, že se nic nezmění. O 13% víc očekává vyšší tlak na výkon, o 17% víc potvrzuje, že po sloučení obou organizací budou mít více práce – myšleno negativně. Změny k horšímu očekává také o 7% více. O 5% více z nich se obává o svou budoucnost (grafy č. 10; 11; 12). Z výzkumu vyplynulo, že řadoví zaměstnanci obou organizací si uvědomují možný dopad změn.

**Hypotéza H 4 byla verifikována.**

### **H 5 Specialisté z organizace A-připojení, mají vyšší obavy ze změn, které nastanou po sloučení obou organizací, než specialisté v organizaci B-současní.**

Specialisté jsou zpravidla velmi zkušenými pracovníci, kteří si již vybudovali určité postavení v organizaci. Z výzkumu vyplynulo, že v organizaci A má o 22% více specialistů obavy o svou budoucnost, o 16% více očekává vyšší pracovní nasazení ve smyslu více práce. Pouze 12% z nich vnímá nové uspořádání jako prostor pro další rozvoj. I přes své zkušenosti se shodně 22% domnívá, že se nic nezmění, případně tvrdí, že neví, nebo nemají představu.

#### **Hypotéza H5 byla verifikována.**

#### *INTERPRETACE DAT – CÍLE*

V rámci výzkumu se podařilo v souladu s cíli výzkumu zmapovat postoj všech zaměstnanců společně i odděleně podle vybraných kategorií - řadoví prodejci, specialisté a manažeři ještě dříve, než byl spuštěn proces aplikace změny do praxe. Je zřejmý rozdíl ve vnímání sloučení obou organizací A-připojení a B-současní, když zaměstnanci z A mají vyšší obavy a horší očekávání z nadcházejících změn. Výsledky výzkumu však dokladují, že také zaměstnanci z B se budoucích změn obávají, i když ne v takovém rozsahu jako je tomu u zaměstnanců z A, viz. H 0 až H 5.

Výzkumem bylo potvrzeno, že postoj k této konkrétní změně je ovlivněn postavením zaměstnanců, viz. H 0 až H 5. Nejméně se změny v porovnání se svými kolegy v organizaci B obávají manažeři 57%. Nejhůře nesou změnu specialisté, a plně si uvědomují možné důsledky. Řadoví pracovníci se změn rovněž obávají, po zkušenostech z předchozích období však mají pocit, že se jich změna úplně nedotkne.

Vznik nového regionu může pro 7% z A a 1% z B ze všech zaměstnanců, být důvodem k odchodu z organizace. Úplně jisto si není 38% ku 41% všech zaměstnanců. Nejistota se tedy týká více než jedné třetiny všech zaměstnanců.

Zda může být vznik nového regionu naopak příležitostí k dalšímu rozvoji, vnímají jednotlivé skupiny zaměstnanců následovně:

Řadoví prodejci z A 6%, řadoví prodejci z B 2%. Specialisté z A 12%, specialisté z B 45%. Manažeři z A 29%, manažeři z B 58%. Je zde viditelný rozdíl ve vlastním vnímání

a prostoru pro další rozvoj mezi A a B (netýká se prodejců, jsou zvyklí, že vše přichází automaticky a nemusí vznášet požadavky).

Přidala jsem k tomuto zde pro zajímavost také výsledky odpovědi „budu muset začít na sobě pracovat.“ Řadoví prodejci z A 3%, z B 0%. Specialisté z A 14%, z B 0%. Manažeři z A 0%, z B 18%. Tyto odpovědi korespondují s obavami o další vývoj. Specialisté z A jsou si vědomi, že bude na ně kladena vyšší úroveň požadavků. Naopak je v tomto kontextu zajímavé, nakolik si věří manažeři z A.

Konfrontovala jsem výzkumná data s grafů s motivačními a hygienickými faktory Herzbergovy teorie:

Manažeři z B směřují své potřeby do oblasti motivátorů, manažeři z A do oblasti hygienických faktorů, zejména oblasti osvobození od nejistoty. Pokud bychom se podívali dále, pak manažeři z B se více zajímají o kariérní plány a další rozvoj. Manažeři z A o popisy práce, popisy pozice, pravidla.

Specialisté z B se více zaměřují na motivační faktory a s hygienických faktorů se jedná o úroveň osvobození od nejistoty. Obě skupiny jsou si vědomy oblasti uznání a úcty. Všechny oblasti hygienických faktorů mají specialisté z A přibližně na stejné úrovni. V detailu specialisté z B považují za důležité možnosti osobního rozvoje, pozici a status ve společnosti či jasný kariérní plán. V detailu v A považují za důležitou relativní volnost v práci, pochvalu za osobní úspěchy a manažery, kteří smysluplně a efektivně dohlížejí na práci. Obě skupiny se shodují na faktorech jako je jistota zaměstnání, spolehlivá společnost, odměňování. Opět tyto výsledky navazují, podtrhují a dokreslují získaná data.

Řadoví prodejci – zde prodejci z B již výrazně zasahují do oblasti motivátorů a výrazně přesahují v oblasti uznání a úcty, která se týká faktorů – práce, která mě osobně naplňuje, odměňování, které odráží osobní úsilí a výsledky, pochvala za osobní úspěchy, zájem ostatních o kvalitu mé práce a zejména práce pro manažera, který se mnou nemanipuluje a veřejná pochvala od nadřízeného. Řadoví prodejci z A směřují své potřeby převážně do oblasti hygienických faktorů, zajímají je popisy práce, pracovní prostředí, nálada v týmu, které tvoří výchozí základnu pro jejich práci. Nadstavbou a přesahem je oblast motivátorů.

**Konstatuji, že stanovené cíle výzkumu byly naplněny.**

### *DISKUSE A ZÁVĚR*

Výzkumu se zúčastnilo 129 zaměstnanců z celkového počtu 202. Vzhledem k nízkému počtu mužů v organizaci jsem nepracovala s gendrovým rozdělením. Nepoužila jsem ani

stratifikovaný výběr podle věku, a to s ohledem na nízký počet respondentů v jednotlivých věkových skupinách. Tyto údaje mám všechny k dispozici. Jsem připravena údaje poskytnout svým kolegům z funkčního týmu, případně lze data využít pro práci s konkrétními skupinami pracovníků.

Přestože se výzkum uskutečnil v rámci jedné organizace, nebyli zaměstnanci ve stejném výchozím postavení. Skupina zaměstnanců A-připojeni byla určitým způsobem znevýhodněna – dosahovali špatných obchodních výsledků, nefungoval moderní způsob vedení. Očekávala jsem v konečném výsledku vyšší procentuální rozdíly za jednotlivé odpovědi. Byla jsem překvapena rovněž výsledky a obavami se změn, které výzkum prokázal ve skupině zaměstnanců B-současní, se kterými více než 3 roky spolupracuji.

Jak jsem uvedla v teoretické části, nadřizený je zodpovědný za vedení, řízení, hodnocení a rozvoj podřízených. On je nositelem změn. Překvapily mě v této souvislosti některé procentuální výsledky v odpovědích manažerů, jako například 57% z A a 47% z B se domnívá, že se po vzniku nového regionu nic nezmění, případně že 64% z A a 32% z B na jiném místě odpoví že „podobných změn již zde bylo.“ Jsou toto opravdu správní lidé na správném místě?

Za podobně rigidní považují poměrně nízké hodnoty v oblasti vlastního rozvoje. Minimum řadových pracovníků z obou organizací vidí ve vytvoření nového regionu prostor pro další rozvoj, pro další růst, nebo snahu začít na sobě pracovat. Týká se to i řady specialistů a manažerů. Na jedné straně si tento postoj lze vysvětlit snad tím, že velká organizace jakou je naše, má propracovaný systém vlastního vzdělávání, a jako zaměstnanci nejsme motivováni k tomu, abychom sami iniciativně pracovali na svém rozvoji a nově přijímání zaměstnanci již potřebné vzdělání mají.

Na druhé straně lze ale také říci, že se zaměstnanci nikdo nepracuje tak, aby změnu vnímali jako prostor pro další rozvoj a příležitost k personálnímu posunu. Jinými slovy, že je tedy nikdo nerozvíjí.

Na tomto místě je důležité připomenout také konečný sociálně - personální kontext celého procesu. V průběhu roku 2013 a 2014 došlo k navazujícím personálním změnám, kdy došlo k výměně pracovníků na všech pozicích (počet výměn je uveden za šipkou):

*Organizace A připojení:* 99 → 39

*Organizace B současní:* 103 → 34

Řadoví prodejci: 62 → 20

Řadoví prodejci: 66 → 23

Poradci specialisté: 15 → 6

Poradci specialisté: 15 → 2

Střední manažeři: 22 → 13

Střední manažeři: 22 → 9



Propojení dotazníku s Herzbergovými faktory uspokojení z práce považuji za velmi přínosné a domnívám se, že tyto ukazatele ve výzkumu měly své opodstatnění a výsledky výzkumu vhodně doplnily.

### *ZÁVĚR*

Hypotézy H 0 a H 3 byly falzifikovány.

Hypotézy H 1, H 2, H 4, H 5 byly verifikovány.

Stanovené cíle výzkumu byly naplněny.

Sledování vývoje úrovně motivátorů a hygienických faktorů dle vybraných skupin zaměstnanců, jsou oblasti, kde vidím prostor pro další výzkum, pro další práci.

Vybrané části kapitol z teoretické části byly již uvedeny do praxe a v této praxi našly své adresáty. Zde podotýkám, že pokud liniovému manažerovi chybí důslednost ve své práci a není nakloněný změnám, (což ale neznamená totéž co být přísný), pak se mu zákonitě nedaří tyto progresivní metody uvádět do života.

Výsledky výzkumu jsem prezentovala na poradě kolegům. Individuálně jsem je detailně seznámila s výsledky za jednotlivé týmy. Důležitou roli zde sehrály právě konkrétní faktory uspokojení z práce, propojené s očekáváním jednotlivých skupin zaměstnanců. Podle jednotlivých skupin zaměstnanců jsme následně společně s kolegyní na stejné pracovní pozici připravovaly interní materiál, který pomohl usnadnit první kroky ostatním členům týmu. Já osobně se k těmto informacím vracím i po roce.

Rok 2013 byl pro naši organizaci rokem zásadních změn. Předpokládám, že rok 2014 bude již rokem stabilizace a prostoru pro moderní řízení lidských zdrojů.

## ZÁVĚR

*„Kultura bránící změnám a manažeři, kteří se nenaučili jak změny vytvářet, představují vražednou kombinaci. Vize a strategie nevytvoří jedinci, kteří se naučili pouze sestavovat plány a rozpočty.“*

*John P. KOTTER*

Jak bylo uvedeno v teoretické části této diplomové práce, progresivní metody řízení lidských zdrojů budou využívány nejen v turbulentních dobách. Moderní manažer budoucnosti si již nevystačí se znalostmi cizích jazyků, komunikace, budování týmů, delegování či řízení. Měl by mít komplexní znalosti z oblasti psychologie, práva, sociálních a společenských věd. Může úspěšně čerpat z poznatků Sociální pedagogiky. Půjde především o skloubení moderního konceptu řízení lidí a procesu vedení a přijímání změny. Rolí řízení lidských zdrojů je stát se profesionálním partnerem každého manažera a zabezpečit funkčnost nových postupů a pružně reagovat na požadavky zaměstnanců. Cílem není nahradit manažera. Manažer je ten, kdo je primárně zodpovědný za své podřízené, jejich rozvoj a výsledky. Je schopen nabídnout vizi, inovativní řešení, rozvíjet angažovanost a oddanost u podřízených používáním moderních metod rozvoje, řízení a vlastní důsledností. Podporuje koncept učící se organizace, posiluje pocit sounáležitosti a dodržuje psychologickou smlouvu. Průběžně se vzdělává a orientuje v progresivních metodách řízení lidských zdrojů, které uvádí do každodenní praxe.

Výzkum v praktické části vycházel z transformace dvou konkrétních organizací do jednoho celku, kde zkoumal názory a postoje vybraných skupin zaměstnanců na právě probíhající proces aplikace změny organizační struktury do praxe. Výzkum se mi podařilo načasovat tak, že zmapoval skutečný stav a očekávání zaměstnanců před aplikací změny. Propojení dotazníku s Herzbergovými faktory uspokojení z práce, podle mého názoru zvýšilo úroveň výzkumu, dále upřesnilo a zkonkretizovalo získaná data a podpořilo jejich validitu a reliabilitu.

V souladu s cíli výzkumu byly stanoveny hypotézy, přičemž dvě z nich H 0 a H 3 nebyly potvrzeny. Další hypotézy H 1, H 2, H 4 a H 5 byly potvrzeny. Stanovené cíle výzkumu byly naplněny.

Již před zahájením výzkumu bylo zřejmé, že obě skupiny zaměstnanců nemají stejnou výchozí pozici, neměli podobné sociální zkušenosti a dovednosti. Pracovníci organizace

A-připojení, nebyli v minulosti vystaveni změnám podobného typu. Naopak pracovníci organizace B-současní, podobné změny, i když na nižší úrovni již zažili. Předpokládala jsem u nich přenos jisté sociální zkušenosti a očekávala jsem tedy, že budou na připravovanou změnu organizační struktury určitým způsobem připraveni. Byla jsem překvapena, že tomu tak nebylo.

Obecně vnímají obě skupiny zaměstnanců vytvoření nového regionu negativně, obávají se vyššího tlaku na pracovní výkon a výsledky. Velmi nízký počet pracovníků ve změně vidí prostor pro další profesní rozvoj, pro další růst. Sami, z vlastní iniciativy neuvažují o dalším vzdělávání. Absolvují pouze povinné vzdělávací aktivity. Řada z nich předpokládá, že se nic nezmění, případně že podobné pokusy o změny zde již v minulosti byly a stejně se nic nezměnilo.

Z teoretické i praktické části vyplynulo, že základním nositelem i udržovatelem každé změny v organizaci je liniový manažer. Jak se ale zachová v budoucnosti, jak obstojí, když svůj postoj ke změně více než polovina z nich vyjadřuje tvrzením „, takových změn již zde bylo,“ případně „,nic se nezmění“?

Určitě by bylo vhodné doplnit tento kvantitativní výzkum o kvalitativní poznatky, které by pomohly rozklíčovat uvedená tvrzení. V zájmu zachování anonymity a nedostatku času to již nebylo možné. Rovněž jsem podcenila ruční práci s dotazníky, zejména třídění a přepisování do tabulek a následné kontroly. Tato část výzkumu byla časově velmi náročná a zdlouhavá.

Hodnotu výzkumu spatřuji zejména v tom, že byl skutečně aplikován do praxe a věřím, že kroky, se kterými jsme v návaznosti na výsledky výzkumu započali, nám pomohou vytvořit ze dvou organizací *A-připojení* a *B-současní* jeden kompaktní tým, který se opět vrátí na přední místa v dosažených výsledcích.

Přímo se zde nabízí možnost dalšího výzkumu z oblasti Sociální pedagogiky. Vidím zde příležitost zmapovat situaci v organizaci po vytvoření nového regionu, zda došlo ke změně postojů ke změně a úrovně faktorů uspokojení z práce, případně jak se vyvíjely sociální vztahy.

Pro mě osobně, bylo sloučení obou územních celků velkou změnou, kterou jsem vnímala jako možnost pro můj další rozvoj, a zejména pak jako prostor pro uplatnění teoretických poznatků ze studia Sociální pedagogiky přímo v praxi.

Věřím, že v této praxi budu i nadále pokračovat a těším se na to.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John.; REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr. Jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Přel. Milan Navrátil. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Přel. Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 448 s. Přel. z: *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přel. Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. 968 s. Přel. z: *A Handbook of Personnel Management Practice*. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. 10. vydání nejnovější trendy a postupy*. Přel. Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 800 s. Přel. z: *A Handbook of Human Resource Management Practice*. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Přel. Josef Koubek. Praha: FRAGMENT, s. r. o., 2011. 400 s. Přel. z: *Armstrong's Handbook of Performance Management*. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [6] ARMSTRONG, Michael.; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Přel. Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. Přel. z: *A Handbook of Management and Leadership*. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [7] BAKAS, Adjiedj. *Není to krize, ale nová realita*. Týden. 2014, roč. XXI, č. 2, s. 74 - 76. ISSN 1210-9940.
- [8] BAŤA, Tomáš., *Baťův systém řízení; Centrum průmyslového inženýrství, 2010*. [online]. Dostupný z <[http://www.centrumpi.eu/Default.aspx?id =28&sub\\_id =58&pos=1](http://www.centrumpi.eu/Default.aspx?id =28&sub_id =58&pos=1)>. [cit. 2013-05-01].
- [9] BEDRNOVÁ, Eva.; NOVÝ, Ivan. aj. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [10] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, a.s., 4. vydání, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [11] BĚLOHLÁVEK, František.; KOŠŤAN, Pavol.; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [12] BERSIN, Josh. *The hottest Trends in HR Technology and many are disruptive*. Forbes, 2013. [online]. Dostupný z <[www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/10/21/the-9-hottest-trends-in-hr-technology-and-many-are-disruptive/](http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/10/21/the-9-hottest-trends-in-hr-technology-and-many-are-disruptive/)>.

- [cit. 2013-12-30].
- [13] BOUČEK, Jaroslav. a kolektiv. *Lékařská psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. 141 s. ISBN 80-244-1501-1.
- [14] BRATKOVÁ, Eva. *Metody citování literatury a strukturování bibliografických záznamů podle mezinárodních norem ISO 690 a ISO 690-2*. Praha, 2008. [online]. Dostupný z < <http://www.evskp.cz/SD/4c.pdf>>. [cit. 2014-03-17].
- [15] CONLOW, Rick.; WATSABAUGH, Doug. *Three Lessons to Beat Leadership Derailment*. Chief Learning Officer Clomedia, 2013. [online]. Dostupný z < <http://clomedia.com/articles/view/three-lessons-to-beat-leadership-derailment/1>>. [cit. 2013-11-17].
- [16] DAŇKOVÁ, Michaela., *Koučování. Kdy, jak a proč, 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. 112 s. ISBN 978-80-247-4121-5.
- [17] DEMBKOWSKI, Sabine.; ELDRIDGE, Fiona.; HUNTER, Ian. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press,a.s., 2009. 217 s. ISBN 978-80-251-1897-9.
- [18] DE NEVE, Jan. Emanuel., *Can Leadership Skills Be Inherited?* Leadership Quarterly, 2013. NAUERT, Rick. Reviewed GROHOL, John. M., [online]. Dostupný z < <http://psychcentral.com/news/2013/01/17/can-leadership-skills-be-inherited/50459.html>>. [cit. 2013-01-23].
- [19] DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova, 3.vydání, 2002. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- [20] DYTRT, Zdeněk. *Manažerské kompetence v EU*. Praha: C. H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179-889-4.
- [21] EDMOND, Cameron. *Six HR Trends for 2014*. Human Capital Magazine, 2013. [online]. Dostupný z < <http://www.hcamag.com/hr-news/six-hr-trends-for-2014-182436.aspx>>. [cit. 2013-12-30].
- [22] EICHINGER, Robert., W.; ULRICH, Dave. *Are You Future Agile*. In Human Resource Planning, 1995. Sv. 18, 1995, No. 4., str. 30 – 41. [online]. Dostupné z <<http://www.highbeam.com/doc/1G1-18397002.html>>. [cit. 2013-09-28].
- [23] FAYOL, Henri. *Administration industrielle et Générale*. Cours d'organisation et systèmes d'information., 2000. REMILA, Claude. [online]. Dostupné z: <[www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID\\_FICHIER=1295877017978](http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017978)>. [cit. 2013-09-28].

- [24] FAYOL, Henri. *General and Industrial Management by Henri Fayol*. London: Pitman and Sons. Ltd., 1949. Transl. Constance Stors. 110.s.
- [25] FAYOL, Henri. *Henri Fayol's 14 Principles of Management*. 2008. [online]. Dostupné z <<http://managementinnovations.wordpress.com/2008/12/04/henri-fayols-14-principles-of-management>>. [cit. 2013-09-28].
- [26] FISCHER- EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Přel. Petr Patočka. Praha: Portál, 2006. 192 s. Přel. z: *Coaching: miteinander Ziele erreichen*. ISBN 80-7367-140-9.
- [27] FIŠER, Antonín.; *ABC pro mistry*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1990. 197 s. ISBN 80-205-0106-1.
- [28] GALLUP\*, The State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders., 68 pg., WORLD HEADQUARTERS The Gallup Building, Washington D.C., 2013. [online]. Dostupný z <<http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-american-workplace.aspx>>. [cit. 2014-02-10].
- [29] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií. 2008. 101 s. scripta.
- [30] HALÍK, Jiří, *Vedení a řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475.
- [31] HARUNG, S, Harald. *Management třetího tisíciletí*. Přel. Jiří Dědina. Praha: IKAR., 2004. 294 s. ISBN: 80-249-0313-X. Přel. z . *Invincible Leadership*.
- [32] HEYNE, Paul. T. *Ekonomický styl myšlení*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1991. 509 s. ISBN 80-7079-781-9.
- [33] HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, s.r.o. 2007. 392 s.
- [34] HRONÍK, František. *Managing People*. Brno: Vysoká škola BIBS, 3. přepracované vydání. 2002. 161 s. ISBN 80-86575-11-X.
- [35] HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2008. 152 s. ISBN 978-80-904133-0-6.
- [36] HRONÍK, František.; RINDOŠOVÁ, Lada. *Managing People. (learning package)* Brno: Vysoká škola BIBS, 2010/2011. 106 s. scripta.
- [37] CHRÁSTA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

- [38] JACKSON, Eric. *The 7 Reasons why 360 degree Feedback Programs Fail*, Forbes, 2012. [online]. Dostupný z <<http://www.forbes.com/sites/ericjackson/2012/08/17/the-7-reasons-why-360-degree-feedback-programs-fail/>>. [cit.2013-05-01].
- [39] KALENDA, Vratislav. *HR živé: Co vlastně znamená HR business partnerství?* HRnews, Image Lab, 2011. [online]. Dostupný z <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id-148672/hr-zive-co-vlastne-znamená-hr-business-partnerství/>>. [cit. 2013-09-27].
- [40] KAZMÍŘOVÁ, Jana. *Koučování v podmínkách moderního podniku*. Brno: 2012. Bakalářská práce. 78 s.
- [41] KOCHAN, Thomas, A.; BAROCCI, Thomas, A. *Human resource management and industrial relations: Text, readings, and cases*. Boston: Little, Brown. 1985. 570 s. ISBN 978-0-316-50079-1.
- [42] KOPECKÝ, Tomáš. *Utváření firemní kultury – důvěra v organizaci*. Selflearning, 2013. [online]. Dostupný z <[www.selflearning.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/utvareni-firemni-kultury-duvera-v-organizaci/](http://www.selflearning.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/utvareni-firemni-kultury-duvera-v-organizaci/)>. [cit. 2013-12-30].
- [43] KOTTER, John.; RATHBERGER, Holger. *Náš ledovec se rozpouští*. Přel. Jana Novotná. Praha: PRAGMA, 2008. 155 s. Přel. z: *Our iceberg is melting*. ISBN 978-80-7349-100-0.
- [44] KOTTER, John. P. *Srdce změny*. Přel. Irena Grusová. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2003. 201 s. Přel. z: *The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. ISBN 80-7261-095-3.
- [45] KOTTER, John. P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Přel. Hana Škapová. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2000. 190 s. Přel. z: *Leading Change*. ISBN 80-7261-015-5.
- [46] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. 4. vydání. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [47] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, s. r. o., 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

- [48] KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál, 2008. 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3.
- [49] LACA, Slavomír. *Sociální pedagogika*. Brno: Institut mezioborových studií, 2011. 211 s.
- [50] LACA, Slavomír a kol. *Axiómy postmoderného sveta ako edukačná realita súčasnosti*. Brno: Institut mezioborových studií, 2013. 233 s. ISBN 978-80-87182-38-3.
- [51] LACA, Slavomír a kol. *Dialóg pomáhajúcich profesii v kontexte sociálnej práce*. Brno: Institut mezioborových studií, 2013. 231 s. ISBN 978-80-87182-37-6.
- [52] LEDNICKÝ, Václav. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2004. 77 s., scripta. Zdravotně sociální fakulta Ostrava.
- [53] LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi. Poprvé manažerem*. Přel. Jitka Vejmělková. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 211 s. Přel. z: *Managing people for the first time*. ISBN 978-80-251-1727-9.
- [54] LILLEY, Michaela.; DECOSTE, David. *Demystifying Lean Six Sigma*. ProjectTimes, 2012. [online]. Dostupný z <<http://www.projecttimes.com/articles/demystifying-lean-six-sigma.html>>. [cit. 2013-12-30].
- [55] LONG, Choi, Sang.; KHAIRUZZAMAN Wan, bin, Wan, Ismail. *Readiness of Malaysian human resource professional to be e strategic partner*. *Intangible Capital*. 2010, no 6(1): pg. 26-50. ISSN 1697- 9815. [online]. Dostupné z <<http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/8587/1/113.pdf>>. [cit. 2013-12-30].
- [56] MARIN, Eric. *4 Tips to „Auto – coaching.“* Ecological Leadership Blog, 2012. [online]. Dostupný z <<http://www.ericmarin.fr/2012/12/4-tips-to-auto-coaching/>>. [cit. 2013-12-30].
- [57] MARQUES, Carlos.; JIRÁSEK, František. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, a.s. 1996. 275 s. scripta.
- [58] MÜHLPACHR, Pavel.; VAĐUROVÁ, Helena., *Kvalita života. Teoretická a metodologická východiska*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 145s. ISBN 80-210-3754-7.
- [59] POLOVINA, Samantha. *2012 Worldwide Benefit & Employment Guidelines*, Mercer, 2012. [online]. Dostupný z <<http://mthik.mercer.com/employees-benefit-in-unusual-ways/>>. [cit. 2013-05-01].



- [60] ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2007. 111 s. v koedici s B.I.B.S., Brno, s.111, ISBN 978-80-87071-45-8. ISBN 978-80-86575-58-2.
- [61] RUSSEL, Neil., Jones. *Management změny*. Přel. Klára Vaňková. Praha: Portál, 2006. 112 s. Přel. z *Managing change pocketbook*. ISBN 80-7367-142-5.
- [62] SALZBRUNN, Rudolf.; POBOŘIL, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 176 s. ISBN 80-86764-32-X.
- [63] SMEJKALOVÁ, Radka. *Místo pracovního stolu pohovka*. Týden. 2013, roč. XX, č. 45, s. 88-90. ISSN 1210-9940.
- [64] STOHR, Tomáš. *Management změny. ÚSPĚCH*, 2012. [online]. Dostupný z <<http://e-api.cz/article/71137.management-zmeny/>>. [cit. 2013-12-30].
- [65] ŠÁNOVÁ, Petra.; NAVRÁTILOVÁ, Miroslava.; VÁCLAVÍK, Tom. *Skupina LOHAS spotřebitelů nabízí velký potenciál*. Bio-info, Moderní obchod, 2010. [online]. Dostupný z <<http://www.bio-info.cz/zpravy/tema-mesice-leden-2010-skupina-lohas-spotrebitelu-nabizi/>>. [cit. 2014-02-08].
- [66] ŠMAJS, Josef. aj. *Etika, ekonomika, příroda*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-4293-9.
- [67] THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí. Managing People, third edition*. Přel. Josef Koubek. Praha: ASPI, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [68] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [69] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [70] ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Přel. Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 272 s. Přel. z *Human Resource Champions*. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [71] VÝROST, Jozef.; SLAMĚNÍK, Ivan.; Eds. *Sociální psychologie*. 2., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 408 s. ISBN 978-80-247-1428-8.
- [72] WERDT, Jasperien. *De beste flexplekken van Nederland*. Z24.nl, 2012. [online]. Dostupný z <<http://www.z24.nl/ondernemen/de-beste-flexplekken-van-nederland>>. <<http://www.deskbookers.com/>>. [cit. 2014-01-08].

- [73] WHITMORE, John., Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transparentního koučování. Praha: Management Press, s.r.o., 3. vydání. 2011. 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AIESEC	Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales - Mezinárodní asociace studentů ekonomie a řízení.
ERP	Enterprise resource planning – podnikový informační systém.
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb.
IT	Informační technologie.
LOHAS	Leifestyles of Health and Sustainability – zodpovědný životní styl
MDŽ	Mezinárodní den žen, slaví se 8. března.
PR	Public Relations – styk s veřejností.
ROH	Revoluční odborové hnutí.
SaaS	Software as a Service - software jako služba – služba je nabízena přes internet provozovatelem služby.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Propojení základních zdrojů organizace .....	12
Obr. 2. Funkce řízení lidských zdrojů .....	15
Obr. 3. Historický vývoj pojetí personální práce a řízení v organizacích .....	18
Obr. 4. Hodnocení pracovního výkonu porovnání s řízením pracovního výkonu.....	21
Obr. 5. Pravidlo pro nastavení SMART cíle .....	24
Obr. 6. Systém odměňování .....	26
Obr. 7. Postavení benefitů .....	27
Obr. 8. Sociálně psychologické poznatky, ovlivňující organizaci.....	34
Obr. 9. Organizační trojúhelník.....	37
Obr. 10. Model lídrovské komunikace.....	41
Obr. 11. Působení hygienických faktorů .....	47
Obr. 12. Působení motivátorů.....	47
Obr. 13. Relativní vliv nadřízeného a kolektivní vědomí.....	51
Obr. 14. Čím se od sebe liší manažer a leader.....	54
Obr. 15. Model GROW .....	56
Obr. 16. Ferrelovo schéma .....	68
Obr. 17. Křivka postojů příjemců změny .....	73
Obr. 18. Jak manažer reaguje na konkrétní fáze postoje ke změně .....	74
Obr. 19. Zaměření sil působících v organizaci jedním směrem .....	75
Obr. 20. Model – 5 subsystémů manažerských kompetencí.....	77
Obr. 21. Model - prodejní kompetence .....	78
Obr. 22. Skončil věk povinnosti, nastal čas odpovědnosti.....	80
Obr. 23. Grafické znázornění sloučení územních celků.....	85
Obr. 24. Vykonstruované znázornění sloučení územních celků.....	86
Obr. 25. Manažeři a jejich motivátory – grafické znázornění .....	103
Obr. 26. Specialisté a jejich motivátory – grafické znázornění.....	105
Obr. 27. Řadoví prodejci a jejich motivátory – grafické znázornění .....	106

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1. Všichni zaměstnanci: Jak vnímáte vznik nového regionu na stupnici 1 až 5 .....	92
Graf č. 2. Řadoví prodejci A-připojení: Jak vás vytvoření nového regionu zasáhne .....	93
Graf č. 3. Řadoví prodejci B-připojení: Jak vás vytvoření nového regionu zasáhne .....	93
Graf č. 4. Všichni zaměstnanci: Domnívám se, že vznik nového regionu mi může přinést .....	94
Graf č. 5. Všichni zaměstnanci: Jak vnímáte vznik nového regionu .....	95
Graf č. 6. Manažeři : Vznik nového regionu bude pro mě znamenat.....	96
Graf č. 7. Manažeři: Jak vnímáte vznik nového regionu .....	96
Graf č. 8. Manažeři: Domnívám se, že vznik nového regionu mi může přinést.....	97
Graf č. 9. Řadoví prodejci: Vznik nového regionu pro mě osobně znamená.....	98
Graf č. 10. Řadoví prodejci: Domnívám se, že vznik nového regionu mi může přinést .....	98
Graf č. 11. Řadoví prodejci: Vznik regionu pro mě bude znamenat .....	99
Graf č. 12. Řadoví prodejci: Jak vnímáte vznik nového regionu .....	100
Graf č. 13. Specialisté: Jak vnímáte vznik nového regionu .....	100
Graf č. 14. Specialisté: Domnívám se, že vznik nového regionu mi může přinést.....	101
Graf č. 15. Specialisté: Vznik nového regionu pro mě může znamenat.....	101
Graf č. 16. Prodejci: Může být pro vás vznik nového regionu důvodem k odchodu .....	102
Graf č. 17. Manažeři: Prostor pro seberealizaci a osobní rozvoj.....	104

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1: <b>Plán osobního rozvoje</b> .....	24
Příloha P 2: <b>Dotazník – úvodní dopis</b> .....	89
Příloha P 3: <b>Dotazník – Strana 1</b> .....	89
Příloha P 4: <b>Dotazník – Strana 2</b> .....	89
Příloha P 5: <b>Převodní tabulka faktorů uspokojení z práce</b> .....	91



## **PŘÍLOHA P 2: DOTAZNÍK – ÚVODNÍ DOPIS**

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

v rámci magisterského studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, budu zpracovávat diplomovou práci na téma:

„Progresivní metody řízení lidských zdrojů v turbulentních dobách.“

Ve své práci se budu zabývat řízením lidských zdrojů v době změny. Takovouto zásadní změnou právě procházíme – je to vytvoření nového regionu.

V této souvislosti bych Vás ráda požádala o vyplnění přiloženého dotazníku. Dotazník je zaměřený na to, jak vy osobně vnímáte vytvoření nového regionu, jaká jsou Vaše očekávání. Získané údaje budou použity pro potřeby diplomové práce a případná doporučení k efektivnějším postupům a komunikaci při řízení lidských zdrojů. Výstupy budou zpracovány formou tabulek a grafů.

Dotazník je anonymní, konkrétní jména nebudou nikde zveřejněna.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas, který budete vyplnění dotazníku věnovat. Moc mi tím pomůžete.

Jana Kazmířová



# PŘÍLOHA P 3: DOTAZNÍK – STRANA 1.

**NA DOTAZNÍK ODPOVÍDÁ →**  
 prosím vyberte z možností

**MUŽ**  **PRODEJCE**  **PRODEJCE SPECIALISTA**  **MANAŽER**   
**ŽENA**

---

**1. JAK VNÍMÁTE VZNIK NOVÉHO REGIONU**

NEMÁM NA TO NÁZOR  PODOBŇNĚ ZMĚN JIŽ ZDE BYLO  NEMÁM OBAVU O SVOU BUDOUCNOST  MÁM OBAVU O SVOU BUDOUCNOST

---

**2. KDO VÁM OFICIÁLNĚ KOMUNIKOVAL VZNIK NOVÉHO REGIONU**

přímý nadřízený  vyšší než přímý nadřízený  kolegové  ZDE MŮŽETE UVĚST POZICI

---

**3. BYL VÁM VZNIK NOVÉHO REGIONU KOMUNIKOVÁN DOSTATEČNĚ**

ANO / VIM VŠE POTŘEBNÉ  NE  NEDOSTATEČNĚ  POŽADUJI DALŠÍ INFORMACE

---

**4. DOMNÍVÁM SE, ŽE VZNIK NOVÉHO REGIONU MI MŮŽE PŘINĚST -**

OBECNĚ (můžete zvolit 2 odpovědi)  VÍCE PRÁCE  ZMĚNY K LEPŠÍMU  NEVIM / NEMÁM PŘEDSTAVU  ZMĚNY K HORSÍMU  NIC SE NEZMĚNÍ

---

**5. VZNIK NOVÉHO REGIONU PRO MĚ OSOBNĚ - ZNAMENÁ / MŮŽE ZNAMENAT (můžete zvolit 2 odpovědi)**

NIC SE NEZMĚNÍ  POŽADAVK NA VYŠŠÍ VÝKON  PROSTOR PRO DALŠÍ ROZVOJ  BUDU MUSET ZATĚT NA SOBĚ PRACOVAT  NEVIM / NEMÁM PŘEDSTAVU

---

**6. MŮŽE BÝT PRO VÁS VZNIK NOVÉHO REGIONU DŮVODEM K ODOCHODU Z FIRMY**

ANO  NE  PŘEDPOKLÁDÁM ŽE NE  NEVIM

---

**7. VZNIK NOVÉHO REGIONU PRO MĚ BUDE ZNAMENAT / nebo již znamenal - již se tedy stal/ ZMĚNU PRÁCOVNÍ POZICE /PRÁCOVNÍHO ZÁŘÁZENÍ**

VNÍMÁTE VZNIK NOVÉHO REGIONU JAKO PROSTOR NEBO PŘÍLEŽITOST PRO DALŠÍ ROZVOJ  ANO  NE

---

**8. VZNIK NOVÉHO REGIONU PRO MĚ BUDE ZNAMENAT / nebo již znamenal - již se tedy stal/ VZNIK NOVÉHO REGIONU JAKO PROSTOR NEBO PŘÍLEŽITOST PRO DALŠÍ ROZVOJ**

NIC SE NEZMĚNÍ  PŘECHOD NA VYŠŠÍ POZICI  PŘECHOD NA NIŽŠÍ POZICI  NEVIM O NIČEM

---

**9. VNÍMÁTE VZNIK NOVÉHO REGIONU JAKO PROSTOR NEBO PŘÍLEŽITOST PRO DALŠÍ ROZVOJ**

POKUD JSTE ODPověDĚL/A NA PŘEDCHOZÍ OTÁZKU ANO, NAPÍŠTE KONKRÉTNĚ, V JAKÉ OBLASTI SE CHCETE ROZVÍJET

---

**10. JAK VNÍMÁTE VZNIK NOVÉHO REGIONU**

1. NELEPŠÍ / PODOBNĚ / ZVLÁŠTNĚ TO  2. ZVLÁŠTNĚ TO  3. MUSÍM TO ZVLÁŠTNĚ  4. SNAD TO ZVLÁŠTNĚ  5. BUDE TO / SPATNĚ / NEHORŠÍ

---

**11. JAK MOC VÁS VYTVOŘENÍ NOVÉHO REGIONU ZASÁHNĚ - vyjadřete se k následujícím tvrzením**  
 (1 = určitě souhlasím; 2 = souhlasím; 3 = ani souhlas / ani nesoúhlasím; 4 = nesoúhlasím; 5 = rozhodně nesoúhlasím)

ZMĚNA MĚ NEZASÁHNĚ / NIJAK SE MĚ NEDOTKNE  1  2  3  4  5

ZASÁHNĚ MĚ ČÁSTEČNĚ  1  2  3  4  5

ZASÁHNĚ DO MĚHO BEZPŘOSTŘEDNĚHO OKOLÍ  1  2  3  4  5

BUDE TO ZÁSÁH DO VŠEHO  1  2  3  4  5

ZDE JE PROSTOR PRO JAKÉKOLIV VAŠE SDĚLENÍ, ZPRÁVU, INFORMACI:

---

## PŘÍLOHA P 4: DOTAZNÍK – STRANA 2.

**TOTO JE TABULKA FAKTORŮ USPOKOJENÍ Z PRÁCE, VYBERTE PROŠÍM 7 BODŮ,  
KTERÉ JSOU PRO VÁS NEJDŮLEŽITĚJŠÍ  
(vybrané body označte křížkem )**

1.	Stimulující, přátelský management	19.	Silná a spolehlivá společnost
2.	Účast na pravidelných poradách	20.	Odměňování, které odráží osobní úsilí a výsledky
3.	Ochota podstoupit rizika	21.	Skutečné možnosti vzdělávání a osobního rozvoje
4.	Jasně popisy práce a pozice	22.	Jasná pravidla a postupy za jejich neodržení
5.	Jistota zaměstnání	23.	Společnost respektující jednotlivce, pohlíží na ně jako na lidi
6.	Pochvala za osobní úspěchy	24.	Pracovní doba nezasahující do osobního života
7.	Možnost volby data dovolené	25.	Spousta zodpovědnosti
8.	Přátelští spolupracovníci	26.	Zaměstnanecské benefity (příplatky, růst mzdy, slevy, půjčky)
9.	Možnost vyzkoušet si vlastní nápady	27.	Manažerů, kteří dohlížejí na práci smysluplně a efektivně
10.	Práce pro manažera, který se mnou nemanipuluje	28.	Mít přehled o nejnovějších změnách ve společnosti
11.	Jasný kariérní plán	29.	Práce, která mě osobně naplňuje
12.	Dobrý pocit ze svého týmu	30.	Veřejná pochvala od svého nadřízeného
13.	Práce blízko domova	31.	Hodně volna (dovolená, sick days, atd.)
14.	Zájem ostatních o kvalitu mé práce	32.	Podnětná, fascinující a přínosná práce
15.	Relativní volnost v práci	33.	Speciální výhody (penzijní a jiné pojištění, atd.)
16.	Pozice a status ve společnosti	34.	Práce pro společnost, která má jasně nastavené cíle a politiku, kterou z celého srdce schvaluji
17.	Podpora komunikace v rámci společnosti	35.	Volná pracovní doba
18.	Příjemné prostředí		

UVEĎTE, VĚKOVOU KATEGORII

méně než 30 let

30 - 45 let

45 let a více

DĚKUJI VÁM ZA ČAS,  
KTERÝ JSTE VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU VĚNOVAL/A

JANA KAZMÍŘOVÁ

## PŘÍLOHA P 5: PŘEVODNÍ TABULKA



