

strany nadřízených. Úloha manažerů při tvorbě a využívání systémů variabilního odměňování tak nespočívá jen v zavádění a změnách seznamů ukazatelů (a schovávání se za jejich zdánlivou objektivitou), ale i v osobním hodnocení a motivaci zaměstnanců opírajících se o širší spektrum kritérií. K tomu je zpravidla třeba jednak důvěry v odpovídající schopnosti manažerů, jednak trvalého rozvoje jejich vůdcovských schopností.

- Druhým častým důvodem, proč systémy variabilního odměňování nedosahují očekávaných výsledků, je přílišný důraz na jejich individuální charakter. Ve většině pracovních situací totiž platí, že zaměstnanci nemají všechny faktory ovlivňující jejich pracovní výkon pod kontrolou. Objektivita měření výkonu je proto ve většině případů vyšší, zjišťujeme-li jej za širší jednotku, např. skupinu zaměstnanců. V tomto případě je vhodnější použít i výkonového odměňování na úrovni skupiny. Ta by však neměla být příliš velká, aby v jejím rámci mohla nadále fungovat vzájemná kontrola pracovní výkonnosti jednotlivých osob.

Nevhodné použití individuální odměny může výkon firmy dokonce snižovat, a to tehdy, má-li negativní vliv na vzájemnou spolupráci nebo zastupitelnost osob či vytváří-li zbytečnou rivalitu. Příkladem je zatajení informace kolegovi, který by na jejím základě mohl dosáhnout lepšího výsledku či postupu. Nešťastné je většinou i individuálního výkonového odměňování spočívající v tom, že manažer mezi své zaměstnance rozděluje určitou fixní částku. Z hlediska motivace jednotlivého zaměstnance totiž tato forma znamená, že čím horší bude výkonnost jeho kolegů, tím lépe pro něj, protože tím více jeho výkon vynikne a tím vyšší odměnu získá.

- Nedostatek kontroly. Jednotliví zaměstnanci často nemají pod kontrolou všechny faktory ovlivňující jejich výkon. Je-li tomu tak, je vhodnější použít výkonové odměňování na úrovni skupiny.
- Pracovní stres. Výkonové odměňování může vést k vyšší produktivitě, současně však i k vyšší úrovni pracovního stresu projevujícího se po čase celkovým úbytkem motivace a pracovní spokojenosti, případně i růstem fluktuace zaměstnanců.

KAPITOLA 6

Zaměstnanecké výhody

4490

Zaměstnanecké výhody či **benefity** (představující čtvrtý ze základních způsobů odměňování zmíněných výše) zahrnují širokou paletu požitků – zboží, služeb či forem péče o zaměstnance – poskytovaných organizací, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Na rozdíl od základní a výkonové složky mzdy, závislých na povaze práce, schopnostech pracovníka, resp. jeho dosaženém výkonu, jsou součástí širších pracovních podmínek organizace a nejsou v přímém vztahu k pracovním výsledkům zaměstnance. Mohou však přihlížet k délce jeho zaměstnání, funkci či zásluhám v organizaci. Zpravidla jsou poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu zaměstnavatele.

394

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování, jejíž význam v řadě organizačních roste. K hlavním důvodům, proč podniky zaměstnanecké výhody poskytují, patří snaha získat a udržet si kvalitní zaměstnance, podporovat pozitivní vztah k zaměstnavateli a poskytovat zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny. Širokou škálu benefitů lze zpravidla nalézt především u velkých firem, malé organizace jich většinou nabízejí omezenější rozsah. Svým finančním objemem (náklady pro podnik) představují zaměstnanecké výhody v ČR v průměru zhruba 10 % mzdových nákladů a přibližně 5 % celkových personálních nákladů, se vstupem do EU lze však očekávat, že se tento ukazatel bude postupně zvyšovat. Ve vyspělejších zemích EU, se kterými budou české podniky stále více soutěžit i na pracovním trhu, se zaměstnanecké výhody přibližují svým finančním rozsahem již polovině mzdových nákladů podniků.

K nejobvyklejším formám zaměstnaneckých výhod v ČR patří stravování za zvýhodněnou (dotovanou) cenu (ať již ve formě stravenek nebo příspěvků na stravování ve vlastním zařízení), které poskytuje zhruba 96 % podniků, zajišťování společenských, sportovních a kulturních akcí pro zaměstnance (je praxí u cca 80 % podniků), poskytování nadstandardní délky dovolené (75 % podniků), penzijního pojištění, resp. připojištění (43 % podniků) a příspěvků při nemoci (40 % podniků). V zahraničí jsou za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu všeobecně považovány podnikové penzijní systémy.

6.1

Hlavní druhy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody tvoří zpravidla věcně různorodý okruh statků a služeb poskytovaných z různého důvodu, různým cílovým skupinám zaměstnanců, různými způsoby i s různými daňovými dopady. Lze je proto třídit z řady hledisek.

4495

Třídění výhod z hlediska důvodu poskytování a cílových skupin zaměstnanců

Z hlediska důvodu poskytování lze zaměstnanecké výhody dělit do tří hlavních skupin. Tvoří je:

- zaměstnanecké výhody pro zaměstnavatele povinné, vyžadované zákonem či jinými obecně platnými předpisy nebo zakotvené v kolektivní smlouvě nadpodnikové úrovně,
- benefity smluvní, zakotvené v kolektivní smlouvě organizace,
- zaměstnanecké výhody dobrovolné, které jsou výrazem cílů personální politiky firmy, nejčastěji její snahy o spokojenost zaměstnanců a získání dobré pověsti či posílení pozice podniku na trhu práce.

Z hlediska cílových skupin, na kterou se zaměstnanecké výhody zaměřují, lze rozdělit na:

- benefity individuální, zaměřené na konkrétní osoby a jejich osobní situace,

395

- skupinové, poskytované větším skupinám nebo všem zaměstnancům. Jejich formou jsou i specifické benefity poskytované určitým segmentům podnikové pracovní síly.

4500

Při poskytování **individuálních forem péče o zaměstnance**, souvisejících s osobními problémy pracovníků, hraje v organizaci důležitou roli nadřízený. Ten by měl rozpoznat, kdy a v jaké míře je osobní pomoc či péče zaměstnavatele zaměstnanci třeba, a o vhodné formě pomoci rozhodnout. Pro rozpoznávání symptomů svědčících o potřebě pomoci by proto vedoucí zaměstnanci měli být vyškoleni. Svou úlohu však mohou, zejména ve větších podnicích, sehrávat i pracovníci pro tuto oblast specializovaní, ať již z řad vlastních podnikových konzultantů nebo vnějších smluvních poradců.

K nejčastějším příčinám vyvolávajícím potřebu individuálně poskytované péče o zaměstnance patří nemoc, úmrtí blízké osoby, rodinné problémy, problémy v zaměstnání (které nelze řešit jen pomocí rozhovoru pracovníka s jeho nadřízeným, popřípadě prostřednictvím podnikového postupu pro řešení stížností) a problémy starších a penzionovaných pracovníků (v souvislosti s otázkami, se kterými se musejí ve své práci vyrovnávat, přípravou odchodu do důchodu apod.). Důležitým prvkem individuálních forem péče o zaměstnance je její důvěrnost.

Při navrhování, zdokonalování a správě skupinově poskytovaných benefitů poskytovaných větším skupinám nebo všem zaměstnancům podniku hraje naproti tomu zpravidla rozhodující roli útvar řízení lidských zdrojů. Ten by měl posoudit jak náklady spojené s poskytováním jednotlivých zaměstnaneckých výhod, tak jejich reálnou potřebu a poptávku po nich, dostupnost podobných služeb v místě podniku apod.

4505

K tzv. **segmentaci zaměstnaneckých výhod** dochází, je-li nárok na jednotlivé benefity vázán na určité kategorie zaměstnanců, tj. je-li spojován např. s délkou zaměstnání, postavením ve firmě a dalšími skutečnostmi. Mnoho firem nabízí více výhod především manažerům či loajálním či klíčovým zaměstnancům. Zaměstnancům se smlouvou na dobu určitou naopak někdy nejsou poskytovány výhody žádné; to je však diskriminace.

Věcné třídění zaměstnaneckých výhod

4510

Věcné třídění benefitů je možné z řady hledisek. Užitečné je jejich dělení do tří skupin, a to na:

- zaměstnanecké výhody mající vztah k práci a poskytované často na pracovišti. K jejich hlavním formám patří:
 - příspěvek na stravování, ve formě stravenek nebo závodního stravování,
 - občerstvení na pracovišti (voda, káva, čaj či další nápoje, prodejní automaty),
 - nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, krátké pátky, studijní volno),
 - vzdělávání a rozvoj pracovníků nad rámec bezprostředních potřeb organizace placené zaměstnavatelem (manažerské kurzy, jazykové kurzy, PC kurzy apod.), odborné knihy a časopisy, konference a další vzdělávací aktivity,

- zajištění dopravy do zaměstnání,
- příspěvek na hromadnou, místní nebo meziměstskou dopravu;
- hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance, sloužící i pro jeho osobní potřebu, jejichž poskytování často váže nejen na pracovní potřebu, ale i postavení zaměstnance v organizaci. Zahrnují nejčastěji:
 - notebook a další výpočetní techniku, případně jiné pracovní pomůcky (diáře, kufříky),
 - bezplatné služby telefonních operátorů (mobilní telefon, placená pevná linka, internetové připojení z domova),
 - osobní automobil k soukromému použití, benzínové karty,
 - příspěvek na odívání,
 - bezplatné nebo zvýhodněné bydlení;
- zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy (včetně osobních finančních služeb). Patří k nim především:
 - zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (individuální zdravotní péče, léčebné pobyty, lázeňské a lékařské procedury, nadstandardní péče pro management, výjezdy lékaře do místa zaměstnání nebo bydliště, pojištění stomatologických výkonů, nadstandardní pokoj či péče při hospitalizaci, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže apod.),
 - jesle či školky pro děti, pořádání dětských letních táborů,
 - příspěvek na dovolenou, na sportovní, rekreační a kulturní aktivity (vstup do sportovních klubů a center, na plavání, aerobic, squash, golf, divadla a další kulturní představení),
 - finanční výpomoc (půjčky pro řešení bytové situace, finanční pomoc při přestěhování do blízkosti zaměstnavatele),
 - pojištění a připojištění (životní, kapitálové životní, penzijní, úrazové, pojištění pro případ pracovní neschopnosti, pojištění odpovědnosti za škodu),
 - zvýhodněné hypoteční úvěry nebo příspěvky,
 - zvýhodněné spotřebitelské úvěry,
 - snížené poplatky za vedení účtů,
 - kreditní karty (bezúročné období až 52 dní, spotřební úvěr do stanoveného limitu (většinou dvou až tří násobek platu), není nutné mít účet u dané banky),
 - finanční, právní a osobní poradenství,
 - příspěvek na stavební spoření,
 - platové dorovnání v případě nemoci (tzv. sick days),
 - dárky a dárkové šeky (kosmetika, restaurace, nákup různého zboží) při speciálních příležitostech (vánoce, jubileum, narození dítěte, svatba, absolutorium), členství v klubech apod.,
 - prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny apod.

Plošné a pružné výhody

Z hlediska způsobů poskytování zaměstnaneckých výhod je lze třídit na:

- **plošně poskytované (fixní) benefity**, kdy zaměstnavatel nabízí či poskytuje stejné zaměstnanecké výhody všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají nebo nemají zájem.

4515

- 4520 – pružný systém (označovaný též jako **kafetérie**), jehož charakteristickým znakem je individualizace výhod podle aktuálních potřeb zaměstnance, který dostává možnost si poskytované požitky volit z vytvořeného menu a svou volbu periodicky opakovat. Nabídku výhod a služeb poskytovaných v rámci systému kafetérie může tvořit např. pojištění (životní, penzijní, přípojištění aj.), náhrada formou volného času (delší dovolená, delší pracovní volno na vzdělávání, kratší pracovní týden nebo rok), příspěvek na aktivity ve volném čase (rekreaci, rehabilitaci, sportovní a kulturní aktivity apod.), věcné požitky (např. firemní produkty), zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele, poradenství (právní, daňové, psychologické aj.) apod.

Prakticky je volba zaměstnance zpravidla řešena prostřednictvím účtu zaměstnaneckých výhod, který každý zaměstnanec získá, tj. prostřednictvím stanoveného finančního limitu, v rámci kterého si z nabízeného portfolia benefitů může sestavit svůj vlastní „balíček“ zaměstnaneckých výhod. Finanční limit i nabízené menu mohou být pro jednotlivé skupiny zaměstnanců diferencovány (např. v závislosti na délce zaměstnání, postavení ve firmě, atd.). Výhodné je vyjádření limitu v bodech, které umožňuje rovnocenné ocenění výhod, které mají pro zaměstnavatele nejen různé nákladové, ale i daňové dopady.

- kombinace plošného a flexibilního systému. Možností je i kombinace plošného a pružného systému, která může ušetřit administrativu spojenou s kafetérií u výhod, o které je mezi zaměstnanci všeobecný zájem.
- Pružný systém zaměstnaneckých výhod má své výhody, které se uplatňují především v větších organizacích. Patří k nim především to, že umožňuje:
 - uspokojit potřeby zaměstnanců s různými preferencemi a napomoci dosáhnout některých specifických cílů organizace (snížení fluktuace a pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti apod.),
 - pružněji reagovat na změny v poptávce zaměstnanců po benefitech,
 - rozšířit portfolio nabídky benefitů,
 - ušetřit na nákladech na zaměstnanecké výhody, o které je menší zájem,
 - zvýšit povědomí o nákladech zaměstnaneckých výhod mezi zaměstnanci,
 - podpořit participaci zaměstnanců. Systém pružných zaměstnaneckých výhod vyžaduje participaci zaměstnanců, přispívá k posílení osobní odpovědnosti a může pozitivně působit na aktivizaci zaměstnanců, aby se zajímal o hospodaření podniku,
 - opřít správu a poskytování výhod o informační technologie, a tak usnadnit čerpání benefitů.

K nevýhodám pružného systému zaměstnaneckých výhod patří naopak to, že zpravidla vyžaduje vysokou prvotní investici spojenou s přípravou benefitů (jejich volbu a vymezení, nasmlouvání dodavatelů, řízení jejich nákladů apod.) a to, že ve srovnání s plošným systémem výhod je většinou administrativně náročnější. Efektivní uplatnění tohoto způsobu poskytování benefitů pro zaměstnavatele znamená i nutnost pravidelně provádět průzkum motivační struktury a potřeb zaměstnanců, sledovat vývoj poskytování benefitů u konkurence, aktualizovat nabídku zaměstnaneckých výhod a informovat o poskytovaných benefitech zaměstnance.

Variantou pružného systému zaměstnaneckých výhod je systém odměňování označovaný jako celkové odměňování (total compensation), jež zvyšuje nejen flexibilitu zaměstnaneckých výhod, ale i celkovou ekonomickou transparentci podnikového systému odměňování.

Podstatou celkového odměňování zaměstnanců je zacházení se všemi formami odměn a výhod zaměstnanců jako s celkem. Jednotlivé formy peněžního i nepeněžního odměňování jsou proto převedeny na společnou základnu (celkovou roční odměnu pracovníka čili totální kompenzaci), v jejímž rámci má zaměstnanec možnost si mezi peněžní a nepeněžní formou odměny i mezi jednotlivými zaměstnaneckými výhodami zcela nebo v jisté míře vybírat. Cílem je současně zjednodušit odměňování a umožnit, aby podnikový systém odměňování fungoval bez větších modifikací v různých zemích.

Výše celkové odměny zaměstnance je v tomto případě tvořena jen dvěma komponentami – pevným měsíčním platem a celkovou částkou ročních variabilních odměn či bonusů. Zaměstnanecké výhody, případně jejich část, získává pak pracovník výměnou za část svého celkového ročního platu. Pro zaměstnavatele znamená koncepce totální kompenzace silnější vztah mezi výkonem a odměnou zaměstnanců, lepší konkurenční pozici na trhu práce a zpravidla i nižší náklady spojené s administrativou zaměstnaneckých výhod. Zaměstnancům přináší individuální flexibilitu odměny, vyšší možnost jejího ovlivnění i vyšší transparentci celkové odměny umožňující volit mezi mzdou a benefity v závislosti na svých preferencích i zaměstnavatelem nabízené ceně benefitů.

Třídění výhod z hlediska daňových dopadů

Jedním z aspektů, které organizace zvažují při poskytování zaměstnaneckých výhod, jsou i jejich **daňové aspekty**. Náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod mohou nebo nemusí být pro organizaci nákladem daňově uznatelným; podobně výhoda může nebo nemusí být osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. V zásadě tak z daňového pohledu ve vztahu k daňovým výhodám mohou nastat tři základní situace:

- výhoda je daňově uznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Do této kategorie patří např. stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění, vše s určitými omezeními.
- výhoda je daňově neuznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Tato kategorie zahrnuje např. příspěvky na kulturní pořady, sportovní akce, fitness, plavecký bazén, fotbalový zápas, kurz golfu, lyžování v Alpách, nápoje na pracovišti, půjčky a další.
- výhoda je daňově neuznatelným nákladem a zároveň není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Patří sem např. benzínové karty, různé slevy na zboží apod.

Při rozhodování o poskytování jednotlivých zaměstnaneckých výhod by tak organizace měla přihlédnout ke čtyřem hlavním otázkám:

- Jedná se o daňově uznatelný náklad společnosti dle zákona 586/1992 Sb.?
- Jedná se o zaměstnaneckou výhodu osvobozenou o daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti dle § 6 zákona 586/1992 Sb.?
- Jedná se o zaměstnaneckou výhodu, která se zahrnuje do vyměřovacího základu sociálního pojištění dle § 5 zákona 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti?
- Jedná se o zaměstnaneckou výhodu, která se zahrnuje do vyměřovacího základu zdravotního pojištění dle § 3 zákona 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění?

4525

č. 586/1992
Sb.

6.2

Cíle, problémy a efektivita zaměstnaneckých výhod

Důvodem, proč podniky k odměňování svých zaměstnanců benefitů používají (vedle nutnosti vyhovět požadavkům zákona) je především to, že zaměstnanecké výhody mohou:

- zlepšovat pověst a konkurenceschopnost podniku na trhu práce, a tak usnadňovat nábor a stabilizaci zaměstnanců. Zejména na konkurenčních pracovních trzích, kde se zaměstnavatelé v poskytování výhod vzájemně předstihují a kde je zaměstnanci očekávají, vede však tento důvod k postupnému „vzlínání“ benefitů a ztrátě jejich působnosti;
- omezovat nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců;
- podporovat relaxaci, rozvoj a sociální zázemí zaměstnanců, a tím nepřímo i jejich výkonnost;
- zlepšovat zaměstnanecké vztahy, podporovat, loajalitu a ztotožnění s organizací či hrdost na zaměstnavatele;
- přinášet organizacím i zaměstnancům daňové výhody;
- přinášet – v důsledku pořizování výhod ve velkém – podnikům možnost úspor nákladů spojených s pořizováním benefitů, a tím i možnost nabídnout tyto benefity zaměstnancům za nižší než tržní cenu;
- nepodléhat ve srovnání s finančním odměňováním natolik inflaci;
- umožňovat firmám po určitou dobu disponovat se zdroji investovanými do výplaty benefitů.

4530

Zaměstnanecké výhody mají však i svá úskalí. Souvisejí především s tím, že zaměstnanecké výhody, často i přes své značné náklady:

- nemají přímý motivační význam, a tím ani bezprostřední vliv na výkon pracovníků. Zaměstnanci je navíc často chápou jako nárok či jako přirozenou součást pracovního vztahu a nikoli jako nadstandardní péči, neuvědomují si jejich náklady či mají sklon je podceňovat. Jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit, požadavky zaměstnanců na poskytování zaměstnaneckých výhod mají přitom mnohdy tendenci se postupně zvyšovat;
- zejména v případě plošně poskytovaných výhod mají sklon být nepružné – nevyhovují stejně všem zaměstnancům (např. mladý zaměstnanec nepociťuje vysokou potřebu firemního penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče). Jejich využívání jako nástroje odměňování může být proto ve srovnání s finančním odměňováním nákladově méně efektivní;
- jsou často poskytovány mechanicky, na základě srovnání s jinými podniky, kopírování tržních trendů či pod tlakem poradenských firem, které jejich poskytování doporučují, a nejsou nástrojem odměňování, vycházejícím ze specifických potřeb organizace;
- podněcují nespokojenost, jestliže jejich přiznávání vyvolává pocity nespravedlivosti, obvinění z nadržování nebo favorizování.

Předpoklady zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod

K hlavním předpokladům zvýšení motivačního působení i celkové efektivity zaměstnaneckých výhod patří následující zásady:

- stanovení podnikových cílů v oblasti motivace, stabilizace případně dalších aspektů řízení lidských zdrojů, ze kterých poskytování zaměstnaneckých výhod vychází. Má-li např. podnik problémy s nemocností či zdravotními problémy zaměstnanců plynoucími z povahy vykonávané práce, může svým zaměstnancům zaplatit očkování proti chřipce nebo rehabilitační služby, chce-li podporovat týmovou práci, může se zaměřit na společné výjezdy zaměstnanců nebo kolektivní sporty, záleží-li mu na jazykové vybavenosti zaměstnanců, měl by jim nabídnout jazykové kurzy apod.;
- opakuje se zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých výhod a pravidelné ověřování toho, jak zaměstnanci poskytované výhody hodnotí. K tomu nejlépe slouží anonymní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci (umožňující však současně zachycení některých identifikačních znaků pracovníků, především jejich věku, pohlaví, délky působení v podniku, případně profese) zaměřené na zjištění toho, kterých zaměstnaneckých výhod si zaměstnanci nejvíce cení, které postrádají a které považují za nevyužívané;
- pravidelné zjišťování úrovně zaměstnaneckých benefitů u konkurenčních organizací. Důležité je především srovnání úrovně zaměstnaneckých benefitů v daném odvětví, pro hlavní kategorie zaměstnanců, u podniků v daném regionu apod.;
- zajištění účinné interní i externí komunikace poskytovaných výhod. Zaměstnanci podnikové benefity často plně neznají nebo jich nevyužívají v plném rozsahu, zaměstnavatelé naopak mnohdy mylně předpokládají, že zaměstnanecké výhody není nutné zaměstnancům „prodávat“. Chybou v komunikaci bývá i těžko pochopitelný výklad benefitů a nevhodné komunikační prostředky, které o zaměstnaneckých výhodách informují (vývěsky, brožury k vyzvednutí). Efektivní je zpravidla zaslat informace o novinkách zaměstnancům jmenovitě a připomínat jim stávající nabídku benefitů. Organizace by přitom měla zaměstnancům komunikovat i skutečné náklady výhod a jejich daňový dopad;
- sledování nových trendů ve způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod;
- občasný nezávislý audit zaměstnaneckých výhod. Vnější audit zaměstnaneckých výhod může být důležitým nástrojem sloužícím kontrole efektivnosti zaměstnaneckých výhod. Obvykle se skládá ze dvou složek. Tvorbí je audit rozsahu a struktury poskytovaných benefitů včetně srovnání s podobnými organizacemi a audit vnitřní organizační efektivnosti při správě poskytování benefitů včetně vztahu s třetími stranami. Audit benefitů zaměstnavateli umožňuje ověřit zákonné požadavky a podmínky vztahující se k poskytování zaměstnaneckých výhod, posoudit efektivitu jednotlivých poskytovaných výhod i výši rozpočtu na zaměstnanecké výhody, identifikovat možnosti finančních úspor i úspor lidských zdrojů, ověřit informovanost a spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity i ověřit úroveň služeb poskytovaných vnějšími dodavateli;
- zvážení možností outsourcingu zaměstnaneckých výhod, a to především u pružně poskytovaných výhod. Převedení administrace zaměstnaneckých výhod – v zájmu snížení jejich nákladů – na specializovanou dodavatelskou společnost může být efektivní zejména u menších organizací. Při rozhodování

o tom, zda je toto řešení pro organizaci i její zaměstnance výhodné, vstupují v úvahu především následující okolnosti:

- porovnání nákladů outsourcingu proti vlastním nákladům administrace benefitů (počáteční investice, náklady na údržbu, správu a rozvoj systému apod.),
- skutečnost, zda specializovaná dodavatelská společnost nabízí spolu se správou zaměstnaneckých výhod i poradenství při nastavení systému benefitů, zda provádí a poskytuje benchmarking či průzkum trhu v této oblasti,
- skutečnost, zda tato společnost nabízí spolu se správou systému i síť dodavatelů a správu smluv s nimi, daňovou optimalizaci benefitů či spolupráci s daňovými poradci a jejich pojištění,
- zda je při outsourcingu zaměstnaneckých výhod zajištěna ochrana osobních údajů a bezpečnost systému,
- zda outsourcing umožňuje rozšiřování nabídky a sítě poskytovatelů,
- zda je garantována doba od objednání zaměstnaneckých výhod po jejich dodání (čerpání),
- zda existuje možnost výměny části mzdy za body do systému kafetérie včetně daňového ošetření tohoto kroku,
- jakým způsobem je řešen způsob čerpání benefitů (poukázky, čipové karty, distribuce cenin, apod.),
- nakolik je pro zaměstnance i zaměstnavatele zajištěna snadná obsluha celého systému,
- zda je součástí outsourcingu benefitů i poskytování poradenských služeb zaměstnancům (hotline, e-mail, poradenství),
- jaká je potřebná doba k implementaci systému,
- jaké jsou daňové dopady tohoto řešení (např. u životního či penzijního při/pojištění musí příspěvky platit přímo zaměstnavatel, jinak se výdaj stává daňově neuznatelným nákladem).

6.3

Odměňování nebo péče o zaměstnance?

4535

Nižší nákladová efektivita benefitů jako nástroje odměňování souvisí i s tím, že většinou nevyhovují všem stejně a jejich čerpání ze strany různých zaměstnanců je proto často nevyvážené, což může vést k pocitům nespravedlnosti. Průzkumy navíc opakovaně ukazují nesoulad mezi benefity, které jsou poskytovány, a které zaměstnanci chtějí. Na konkurenčních pracovních trzích, na nichž se zaměstnavatelé v poskytování výhod vzájemně předstihují, dochází přitom zpravidla k postupnému „vztlínání“ benefitů bez odpovídajícího růstu jejich účinnosti.

Jedním z hlavních zdrojů nízké efektivity benefitů je zpravidla skutečnost, že není zcela jasné, zda mají sloužit jako nástroj odměňování nebo jako prostředek péče o zaměstnance.

Charakter odměňování mají v případech, kdy zaměstnanci o ně mají jednoznačný zájem a velmi pravděpodobně by si je pořídili, i kdyby si je museli sami koupit. Benefity tohoto typu sice většinou nevedou k růstu výkonu zaměstnanců, mohou však přispět k jejich stabilitě, především tehdy, pokud je neposkytují i ostatní firmy.

Povahu péče o zaměstnance mají tehdy, pokud by si je zaměstnanci pravděpodobně nekoupili nebo pokud si je na trhu ani koupit nemohou. Jde však o služby, které jsou z pohledu podniku předpokladem dlouhodobě vyššího výkonu, případně vyšší pracovní a životní spokojenosti zaměstnanců, ať již z důvodu lepších pracovních, zdravotních nebo rodinných podmínek, rozvoje jejich schopností, relaxačních možností apod.

Do prvé skupiny benefitů patří především poukázky na stravování, případně některé další zvýhodněné služby čerpané podle osobního výběru, a dále náročnější předměty sloužící i pro jejich osobní potřeby. Do druhé především zdravotní služby, náročnější vzdělávací programy, péče o děti, úprava pracovních podmínek umožňující dosáhnout lepšího souladu mezi požadavky pracovního a osobního života apod.

Většina reálně poskytovaných benefitů se nachází v „šedé zóně“ mezi oběma kategoriemi. Pro podnik je jejich poskytování daňově výhodné, a využívají tak možnosti zaměstnancům přilepšit, aniž by přitom sledovali nějakou výraznější podnikovou potřebu. Zaměstnanci o ně nemají zvlášť velký zájem, mají-li však možnost získat je zadarmo, často je čerpají, i když by dávali přednost výplatě odpovídající částky v hotovosti. Podnik ani zaměstnanci tak na jejich základě příliš mnoho nezískají. Na celé transakci vydělávají především zprostředkovatelé benefitů (a prodávají daňové poplatníci, tedy většina občanů).

Jak efektivitu benefitů zvýšit

Předpokladem vyšší efektivity benefitů je jednoznačně rozvoj výhod spadajících do druhé kategorie. Odpovídají mu i trendy vývoje benefitů ve vyspělých zemích, kde se zaměstnavatelé snaží touto formou stále více získat a udržet kvalifikovanou a talentovanou pracovní sílu citlivou na možnost získat služby usnadňující zvládat nároky práce či je lépe skloubit s svými mimopracovními prioritami. Nejde přitom o služby poskytované běžně na trhu, ale o služby šité podniku i jeho zaměstnancům „na míru“.

Poskytování těchto benefitů vyžaduje stanovit jasné podnikové cíle v oblasti motivace, stabilizace, relaxace a rozvoje. Má-li například podnik problémy se zdravotním stavem plynoucím z povahy vykonávané práce, může zaměstnancům zaplatit specifické rehabilitační služby, potýká-li se zvýšenou sezónní fluktuací, může rozšířit nabídku pružné pracovní doby či péče o děti. Chce-li podporovat týmovou práci, může se zaměřit na kolektivní sporty, záleží-li mu na jazykové vybavenosti zaměstnanců, měl by jim nabídnout odpovídající jazykové kurzy.

Poskytování těchto benefitů, především v náročnějších případech, by se však současně mělo opírat o alespoň základní analýzu návratnosti vynaložených prostředků, tj. o stanovení cíle (očekávaného přínosu), kterého má být z dlouhodobějšího hlediska na základě plánovaných výhod dosaženo, určení přímých i nepřímých nákladů s nimi spojených benefitů a předběžné i následné hodnocení efektivity jejich zavedení. U vzdělávacích i některých dalších služeb může být přitom žádoucí doplnit jejich poskytování motivací k odpovědnému čerpání benefitů, např. uzavřením dohody o kompenzaci vynaložených nákladů v případě ukončení pracovního poměru nebo vazbou poskytnutého příspěvku na dosažené výsledky.

4540

KAPITOLA 7

Úpravy mezd (mzdových tarifů)

4545

Mzdové úpravy mohou být prováděny jako individuální nebo všeobecné. Všeobecné mzdové úpravy znamenají „plošné“ zvýšení mezd, zpravidla jako reakci na tržní trendy, inflační zvýšení cen, resp. životních nákladů nebo vyjednané mzdové úpravy. K individuálním úpravám mezd dochází u jednotlivých pracovníků v souvislosti s jejich přechodem na jiné (jinak hodnocené) pracovní místo, v případě zvýšení jejich výkonu, schopností a dovedností

Plošné mzdové úpravy

K plošným či všeobecným úpravám mezd dochází, kdykoli se mzdy zvyšují všem pracovníkům ve snaze zabránit poklesu jejich reálných mezd (v důsledku změny cenové hladiny) nebo na základě výsledků kolektivního vyjednávání o úrovni mezd (zvýšení mzdových tarifů) s odbory.

Mnoho podniků dává přednost tomu, aby plošné zvyšování jejich mezd nebylo explicitně s růstem cen, resp. životních nákladů. Nechtějí se, jinými slovy, zavazovat k „indexovému“ přístupu, a to ani v období nízké inflace – jejich politikou je reagovat na pohyb cen a tržních mzdových sazeb tak, aby si udržely konkurenceschopné postavení. K plošné úpravě mezd dochází nejčastěji jednou za rok, méně často dvakrát ročně (v ČR provádí 88 % podniků úpravu mezd pouze jednou ročně) a nová úprava mezd je nejčastěji platná od ledna příštího roku.

Všeobecné úpravy mezd mohou být kombinovány s individuálními úpravami. V tom případě je žádoucí, aby pracovníci byli informováni o všeobecné a individuální složce úpravy mzdy. Za vhodnější je však třeba považovat oddělené provádění plošných a individuálních úprav, tak aby se zajistila lepší kontrola nákladů a aby se pozornost zaměstnanců zaměřila na výkonnostní stránku jejich odměňování.

Individuální úpravy mezd

4550

Individuální úpravy mezd, které nejsou spojeny s převedením zaměstnance na jinou práci, stanovují zvýšení mzdy na základě trvale dobrého dosaženého výkonu nebo zvýšení schopností a dovedností pracovníka. Tyto úpravy jsou zpravidla založeny na některé z forem hodnocení výkonu nebo schopností či na hodnocení obou těchto skutečností současně.

Úlohou personálního řízení při provádění individuálních úprav mezd může být stanovit zásady či směrnice týkající se poměru mezi zvýšením výkonu, schopností či dovedností a zvýšením platu a často i předat liniiovým manažerům informace o postavení pracovníka v jeho mzdovém rozpětí. Ke stanovení úrovně zvýšení mezd mohou být vydány i pokyny o rozdělení přírůstků nebo o maximálním a minimálním zvýšení, které může být přiznáno. Liniioví manažeři by

měli postupovat v rámci celkového mzdového rozpočtu nebo rozpočtu na zvýšení mezd. Hodnocení výkonu a schopností zaměstnance může však vyústit jen v doporučení, že by měl daný pracovník dostat průměrné, nadprůměrné nebo podprůměrné zvýšení v souladu s rozpočtovými směrnici týkajícími se procentního přírůstku mzdy odpovídajícího zaměstnanci dané kategorie.

Individuální mzdové úpravy se obvykle provádějí k pevnému datu, zpravidla jednou za rok; některé organizace používají i systém úprav individuálních mezd vycházející z jejich data nástupu do zaměstnání nebo povýšení. Tento systém umožňuje věnovat větší pozornost individuálním úpravám, je však náročnější z hlediska řízení rozpočtu i kontroly.

ZVÝŠENÍ PLATU PŘI POVÝŠENÍ

Zvýšení platu při povýšení by mělo být znatelné, tj. alespoň v rozsahu 10 % základního platu zaměstnance. Obvykle by se však povýšený pracovník neměl dostat nad střed svého nového platového rozpětí, aby tak byl ponechán dostatečný prostor pro případné budoucí zvýšení jeho platu na základě výkonu či zvýšení schopností.

4555

KAPITOLA 8

Vývoj mzdového systému
v souvislosti s životním cyklem
firmy

Mzdový systém vzniká a rozvíjí se v souvislosti s životním cyklem firmy. V souvislosti s ním lze proto rozlišit několik fází vývoje odměňování odrážejících charakteristiky tohoto životního cyklu. Organizace pochopitelně nemusí projít všemi dále uváděnými etapami, popis jejich typických znaků však umožňuje vyvarovat se některým častým problémům odměňování snižujícím jeho účinnost.

Fáze následující po založení firmy je z hlediska odměňování a mzdové politiky firmy zpravidla charakterizována následujícími znaky:

4560

- mzdové záležitosti jsou odpovědností finančního řízení, mzdy jsou převážně chápány jako režijní náklady, které je nutné striktně kontrolovat: Funkci mzdy jako odměny za vykonanou práci je věnován jen malý význam;
- mzdové sazby jednotlivých prací jsou odvozeny z osobních představ (či osobní zkušeností) o tržních sazbách, podnik vychází z údajů publikovaných v personální inzerci či z požadavků uchazečů. Mzdové sazby jsou ovlivněny snahou získat zaměstnance;
- vnitropodniková diferenciacie mezd není založena na formalizovaném hodnocení prací, což otevírá prostor pro pružné rozhodování o mzdách, neexistuje mzdová (tarifní) stupnice, mzdová úroveň se stanovuje zvlášť pro každého pracovníka a může být ovlivněna jeho aktuální potřebou či vyjednávacími schopnostmi;

- pohyblivá složka mzdy či pobídkové odměňování se neopírá o žádný formalizovaný předpis, nejsou zakotveny zásady pro systematické měření a hodnocení výkonu;
- u řady pracovních míst je aplikován relativně nízký základní plat, který je doplněn vysoce pobídkovými prémie či bonusy majícími převážně provizní charakter, výše bonusů u jednotlivých pracovních míst výrazně ovlivňuje reálné mzdové relace ve firmě;
- vztah mezi kvalifikací a mzdou zaměstnanců je poměrně slabý.

Pro stádium zralosti firmy, kdy podnik na trhu získává již pevnější postavení, jsou pro odměňování zaměstnanců typické zejména tyto charakteristiky:

- v odměňování je posílena pravomoc liniového managementu, který je postupně zapojován do tvorby a zavádění mzdového systému; rozhodování o mzdách je rozděleno mezi centrální řízení a liniový management,
- je-li firma produktově diferencována a územně rozptýlena do více míst, je řízení mezd decentralizováno na odpovídající útvary,
- je kladen důraz na tržní konkurenceschopnost mezd, systematicky jsou sledovány dostupné informace o mzdách,
- vnitropodniková mzdová diferenciacie využívá formalizovaného hodnocení prací, někteří zaměstnavatelé zavádějí jednotnou tarifní stupnici pro většinu zaměstnanců,
- převládá tendence vázat pohyblivou složku mzdy na formalizované hodnocení pracovních výsledků,
- je kladen důraz na komunikaci zásad odměňování s cílem zajistit srozumitelnost mzdové politiky a zásad odměňování.

4565

Stagnující podnik nacházející se již za zenitem své výkonnosti spoléhá většinou na hierarchické řízení se silnými byrokratickými prvky. Pro jeho mzdovou politiku jsou charakteristické následující přístupy:

- mzdová politika je centralizovaná, spočívá v rukou finančních či personálních specialistů a klade důraz na jednotné administrativní řízení. Nezabývá se příliš souvislostmi či otázkami, se kterými se setkávají linioví manažeři;
- mzdová struktura se stává nepružnou, má sklon reprodukovat mzdovou diferenciaci opírající se o jednoduchá kritéria pro tarifní zařazení prací kladoucí důraz na odborné znalosti a délku praxe, význam pozice v podnikové hierarchii, senioritu apod.;
- jsou udržovány dlouhodobě zavedené a překonané zpravidla formální přístupy k hodnocení pracovních výsledků. Častý je sklon k manipulování se zařazováním pracovních míst v rámci podnikového katalogu prací, tak aby umožňoval dosažení požadovaného mzdového růstu;
- monitorování mzdových relací u konkurentů je prováděno „na objednávku“, tak aby zdůvodnilo zvyšování platů především u manažerů;
- pohyblivá složka odměny není využívána ke stimulaci výkonu, má víceméně nárokový charakter;
- přes administrativní kontrolu mzdového vývoje dochází k trvalému „mzdovému vzlínání“ podlamujícímu konkurenceschopnost firmy;
- kritériem pro hodnocení mzdové agendy není její dopad na výkon firmy, ale rychlost zpracování a počet zpracovaných položek;

Je-li stagnující podnik převzat jinými majitelem či dojde-li k zásadní změně vrcholového managementu, může firma projít regenerací. K hlavním směrům mzdové politiky v tomto období zpravidla patří:

- zásadní revize stávající mzdové politiky, způsobu odměňování jednotlivých pracovních míst i konstrukce pohyblivé složky mzdy;
- omezení prostoru pro sledování tržních relací. Monitorování těchto relací se omezuje na kritické okruhy prací, u kterých dochází k nadprůměrné fluktuaci pracovníků, potížím při jejich obsazování, případně vysoké pracovní neschopnosti;
- jsou vytvořena nová kritéria pro hodnocení prací, zdůrazněna je náročnost pracovních míst na učení, řešení problémů a pracovní odpovědnost;
- jsou aplikovány tarifní stupnice s širokým rozpětím mzdových tarifů, mzdová rozhodnutí jsou v rámci stanovených mzdových rozpočtů decentralizována na úroveň vnitropodnikových jednotek, linioví manažeři se podílejí na její koncepci;
- dochází k posílení pravomocí liniových manažerů i v rámci pobídkové složky odměňování, mzdové prostředky na výkonové odměňování jsou výrazněji závislé na finančním výkonu podniku a vnitropodnikové jednotky, bonusy váží na dosažení ročních cílů;
- opouští se systém výkonového odměňování vycházející z formalizovaného hodnocení zaměstnanců.

KAPITOLA 9

Nejčastější koncepční chyby spojené s odměňováním zaměstnanců

Do určitých pastí, jež brání růstu firemního výkonu, padá odměňování občas i pod vlivem některých ustálených nepřesných názorů.

Mzdové a pracovní náklady nejsou totožné

Nejčastějším ustáleným a nepřesným názorem, který firmy postupně překonávají, je ztotožnění výše mezd (mzdových sazeb či tarifů) s výší pracovních nákladů. Rozdílná výše časových mzdových tarifů (mezí, které firma svým pracovníkům platí za hodinu či měsíc práce) však ještě neznamená, že odlišná bude i úroveň pracovních nákladů, tj. **mzdových nákladů na jednotku produkce**. Vztah mezi nimi je totiž zprostředkovan úrovní produktivity. Pracovní náklady podniku s výrazně vyšší produktivitou mohou být proto i při podstatně vyšších mzdových sazbách relativně nízké, protože vysoká produktivita nepříznivě dopadá na vyšší mezd kompenzuje. Nízká produktivita může vést naopak k prohibivně vysokým pracovním nákladům i při velmi nízké úrovni platů. Základem konkurenceschopnosti totiž není úroveň mezd, ale pracovních nákladů.

Variantou uvedené pasti je představa, že pracovní náklady se poklesem mezd sníží. Snížení mzdových sazeb, provází-li jej pokles produktivity, může však pracovní náklady naopak zvýšit. Nahradí-li podnik své kvalifikované zaměstnance (např. proto, aby nepřekročil svůj snížený mzdový rozpočet) pracovníky s podstatně nižším platem, jeho pracovní náklady velmi pravděpodobně vzroste, protože hůře placení zaměstnanci budou i méně zkušení a schopní.

PŘÍKLAD

Předpokládejme dva podniky působící v určitém odvětví ve dvou různých zemích. Podnik v první zemi vyplácí svým zaměstnancům průměrnou hodinovou mzdu 20 dolarů, podnik ve druhé zemi 24 dolarů. Předpokládejme přitom, že ostatní náklady spojené se zaměstnáváním pracovníků (průměrná výše zaměstnaneckých výhod i platby, které zaměstnavatelé odvádějí na pojištění svých zaměstnanců) jsou v obou zemích stejné.

Rozdílná výše průměrných hodinových mzdových nákladů v obou podnicích nemusí znamenat, že pracovní náklady ve druhém podniku, přestože vyplácí svým zaměstnancům v průměru o 4 dolary za hodinu více, jsou ve srovnání s prvním vyšší. Ve skutečnosti mohou tyto pracovní náklady být i nižší, a to pokud produktivita v tomto podniku bude v relaci k produktivitě prvního podniku vyšší než odpovídá uvedené relaci jejich mezd. Rozdílná výše produktivity bude totiž znamenat, že druhý podnik bude na jednotku své produkce vyžadovat méně odpracovaných hodin než podnik první, takže jeho pracovní náklady – náklady na práci na jednotku produkce – budou nižší. Je-li rozdíl v produktivitě značný, může druhý podnik své mzdové náklady dokonce zvýšit, přičemž jeho pracovní náklady zůstanou ve srovnání s prvním nadále nižší.

Závisí-li pracovní náklady jak na úrovni mezd, tak na výši produktivity, je pro snížení pracovních nákladů třeba zaměřit se na oba tyto faktory. Snížení mzdových nákladů, které je provázeno poklesem produktivity, může naopak vést ke zvýšení pracovních nákladů. Tak např. nahradí-li první podnik své inženýry, vydávající 2 000 dolarů měsíčně, osobami, kterým bude vyplácet jen 500 dolarů měsíčně, mohou jeho pracovní náklady ve skutečnosti podstatně vzrůst, protože noví, hůře placení zaměstnanci budou pravděpodobně nezkušení, pomalí a méně schopní. Snížením mezd tak dojde k vzrůstu pracovních nákladů.

K záměně mzdových sazeb a pracovních nákladů dochází často proto, že mzdové náklady jsou pro manažery, kteří chtějí udělat dojem na své nadřízené, snadným terčem: jsou dobře viditelné, lze je srovnat s jinými podniky a často i snížit podstatně rychleji než jiné, významnější nákladové položky. Fakt, že jsou „nejvíce na ráně“, však neznamená, že jsou faktorem majícím z pohledu zvyšování efektivity nejvyšší účinnost.

Individuální a skupinové odměňování výkonu

4575

K častému omylu patří přesvědčení, že neefektivnější způsob pracovní motivace vychází z individuálních výkonových odměn. Správně nastavené **individuální odměny** jsou v řadě oblastí prospěšné, jejich použití je však omezeno na určité druhy pracovních pozic. Nevhodné použití individuální odměny může však výkon firmy snižovat. Důraz na individuální odměny brání často týmové práci a spolupráci, vytváří zbytečnou rivalitu, a podporuje krátkodobý horizont uvažování.

Posilování významu individuálních odměn, ke kterému dochází zpravidla v souvislosti se zaváděním systémů řízení výkonu, je úzce spojeno s možností spolehlivého měření osobního výkonu zaměstnanců. Faktorem přitom je, že spolehlivost měření výkonu (charakterizovaného např. ukazateli prodeje, zisku, produktivity,

kvality apod.) je v řadě případů vyšší, měříme-li jej za určitou širší jednotku, např. skupinu zaměstnanců. Zjistit a rozlišit, kdo osobně je za přesně jaké zvýšení produktivity, kvality nebo prodeje odpovědný, může být v některých případech složité nebo dokonce nemožné. Je-li tomu tak, existuje nebezpečí, že tvorbou systému individuálních odměn pohltné množství manažerského času (přičemž s výsledkem nemusejí být zaměstnanci ani manažeři zcela spokojeni) nebo že individuální odměny se stanou překážkou týmové práce. Je-li tomu tak, je k výkonovému odměňování vhodnější zvolit formu skupinové odměny.

Problém individuálního výkonového odměňování může někdy spočívat i v tom, že rozdělování částky, kterou má manažer pro individuální odměny k dispozici (je-li tato částka stanovena např. určitým procentem celkového mzdového rozpočtu jeho útvaru) představuje „hru s nulovým součtem“: čím více manažer přidá jednomu zaměstnanci, tím méně zbude pro ostatní. Z hlediska motivace jednotlivého zaměstnance to znamená: čím horší je výkonnost mých kolegů, tím lépe pro mě, protože tím více můj výkon vynikne a tím vyšší odměnu získám. K podobnému jevu může docházet i mezi jednotlivými útvary organizace, jejichž soutěžení o pevně stanovený „balík“ odměn může příslušníky jednotlivých útvarů odrážet od spolupráce či předávání zkušeností jiným. Výsledkem je rivalita útvarů a skutečnost, že manažeři, místo aby se věnovali obsluze zákazníků, řeší konflikty mezi jednotlivými útvary.

Důvodem, proč se firmy výkonovému odměňování kladoucím větší důraz na skupinovou odměnu naopak brání je, že se obávají, že umožňuje, aby se na odměně podíleli i méně výkonní pracovníci a demotivuje výkonné k tomu, aby pracovali na ostatní; ekonomie tento případ označuje jako problém „černého pasažéra“. Jsou-li však pracovní skupiny menší, jsou jejich členové ovlivňováni „sociálním tlakem“ svých kolegů, který může být velmi silný. Je-li tento tlak podpořen výkonově orientovanou firemní kulturou – souborem zvyklostí a norem podporujících výkonnost – může se bránit problému „černého pasažera“ i ve větších skupinách či organizacích jako celku.

Peníze a pracovní motivace

Třetí častá past může být pro řadu manažerů překvapením. Skutečností však je, že lidé – až na výjimky – nepracují pouze pro peníze. Peníze hrají důležitou úlohu při volbě zaměstnání, výkon, který lidé v práci podávají, však většinou přímo nesouvisí jen s výší platu, ale i se zajímavostí práce či zábavou, kterou jim přináší, s přátelským prostředím na pracovišti, možností pracovat se zajímavými lidmi nebo moderními technologiemi apod.

Problémem firem přesvědčených o možnosti získat, udržet a motivovat zaměstnance především na základě jejich **finanční odměny** je, že otázkám pracovního prostředí, vymezení pracovních míst a jejich kompetencí či firemní kultury nevěnují dostatečný čas a úsilí. Tyto otázky vyžadují sice značnou manažerskou pozornost, past spojená s představou o rozhodujícím motivačním významu peněz je však pro firmu drahá: vede ke snaze zvyšovat výkon pouze či především vyššími mzdovými náklady.

Špatné pracovní prostředí, nedůvěra vůči zaměstnancům či pocit nesmyslné práce navíc finanční odměna zpravidla nedokáže zcela kompenzovat. Firmy,

4580

kteří tento fakt ignorují, jsou v podstatě nuceny své zaměstnance uplácet. Lidé, kteří do firmy přicházejí především kvůli penězům, přitom kvůli penězům zpravidla i brzy odejdou.

Přecenění významu odměňování

Podstatou čtvrté nejčastější pasti je představa, že hlavním lékem na podnikové problémy jsou změny v systému odměňování. Rozšířenost této představy dokládají časté změny odměňování. Podle mezinárodních průzkumů k nim ve většině firem dochází průměrně jednou za dva až tři roky. Tytéž průzkumy ukazují, že výsledky změn jsou zpravidla omezené, jejich náklady naopak značné.

Měnit systém odměňování může být snazší než zdokonalovat pracovní postupy či měnit organizaci práce. Zdánlivá rychlost a snadnost, kterou úpravy systému odměňování nabízejí, však zastiňuje fakt, že problémy firmy mohou být často efektivněji řešeny jinými způsoby. Svou roli v pěstování uvedené pasti sehrávají i některé poradenské firmy, pro které se tvorba systémů odměňování stává důležitým zdrojem příjmů. Nové problémy, které změny odměňování přináší, jim přitom zajišťují dostatek práce i do budoucna.

Manažerům upadajícím do uvedených pastí to většinou nelze klást za vinu. Hlavním důvodem, který je k tomu vede, je, „že to tak dělají všichni“. Podobně jako v jiných oblastech však i zde platí, že výrazného úspěchu v podnikání nelze dosáhnout tím, že následujeme ostatní.

KAPITOLA 10

Rovné odměňování

4585

Článek 141 Smlouvy o založení Evropského společenství zavazuje členské státy EU, aby respektovaly zásadu, podle níž budou organizace poskytovat zaměstnancům, především pak ženám a mužům, za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty rovnocennou odměnu. **Rovnost v odměňování** konkrétně znamená, že muži a ženy zaměstnaní u téhož zaměstnavatele budou při úkolové mzdě odměňováni na základě stejného mzdového tarifu a při hodinové mzdě bude na stejný druh práce použita stejná hodinová sazba. Odměnou se však pro daný účel nerozumí pouze uvedené základní složky mzdy, příp. platu, ale i veškeré ostatní dávky, které zaměstnavatel přímo nebo nepřímo, v hotovosti nebo v naturáliích poskytuje zaměstnanci z titulu pracovního vztahu.

V intencích článku 141 jsou v našich podmínkách odměnou za práci např. též příspěvky zaměstnancům na stravování, kulturu a sport aj. poskytované z fondu kulturních a sociálních potřeb a příspěvky zaměstnavatelů na důchodové připojištění se státním příspěvkem.

K provedení článku 141 smlouvy přijala Rada směrnicí č. 75/117/EEC z 10. února 1975, o sladění zákonů členských států týkajících se uplatnění zásady rovné odměny pro muže a ženy. Ta zavazuje členské státy k přijetí konkrétních

opatření, kterými bude dosaženo, aby všechny podmínky a kritéria mzdových nároků byla z hlediska pohlaví zaměstnanců důsledně neutrální a aby fungování systémů odměňování vylučovalo jakoukoli diskriminaci z hlediska pohlaví zaměstnanců.

Zásadu rovné odměny nelze paušalizovat tak, že výsledná odměna muže a ženy konajících stejnou práci nebo práci stejné hodnoty musí být za všech okolností absolutně stejná. Její výši zaměstnavatel nebo právní předpis stanoví za využití dalších objektivních mzdových kritérií, kterými jsou: kvalita práce, kvalifikace, délka doby praxe, pracovní přizpůsobivost (flexibilita) apod. Všechna tato kritéria lze při odměňování uplatňovat, pokud jsou z hlediska pohlaví, včetně rodinného a manželského stavu, neutrální, tzn. že jsou pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně v podniku nastavena shodně. Vždy neutrálním kritériem je výsledná kvalita a množství práce.

Kritéria jako jsou: dosažená kvalifikace, délka doby praxe, případně doba odpracovaná u zaměstnavatele, mohou být použita jako neutrální, pokud mají vliv na kvalitu pracovního výsledku. Míra pracovní flexibility zaměstnance však může být neutrálním kritériem tehdy, pokud je nezbytným předpokladem výkonu práce, na kterou byl zaměstnanec přijat / zaměstnankyně přijata. Pokud by tomu tak nebylo, a aplikace tohoto kritéria by při odměňování znevýhodňovala zaměstnance pečující o děti, pak by používání takového kritéria bylo v rozporu se shora uvedeným komunitárním právem.

Základním předpokladem provádění zásady rovného odměňování jsou závazná, jednoznačná, přehledná a zaměstnancům běžně dostupná pravidla odměňování v podniku (úřadu, instituci). Pro aplikaci principu stejné odměny za práci stejné hodnoty je nezbytné, aby zaměstnavatel zajistil možnost porovnání a vyhodnocení srovnatelnosti různých druhů pracovních činností prováděných v podniku zejména z hlediska složitosti dílčích pracovních úkonů, fyzické a/ nebo psychické namáhavosti a odpovědnosti. Zaměstnání vykazující na základě tohoto vyhodnocení srovnatelné hodnoty musí být odměňována stejně, resp. stejnou úkolovou nebo hodinovou sazbou, aniž by bylo přihlíženo k tomu, kdo je koná. Při odměňování zaměstnanců veřejné správy bývají uvedené požadavky zajištěny zpracováním a vydáním příslušných pravidel formou právního předpisu.

KAPITOLA 11

Mezinárodní trendy odměňování

Se vstupem ČR do EU roste zájem o politiku a praxi řízení lidských zdrojů v mezinárodních firmách. Vzhledem k časté tendenci mezinárodních firem harmonizovat postupy řízení lidských zdrojů v jednotlivých národních pobočkách se s charakteristickými rysy hodnocení a odměňování zaměstnanců v mezinárodních firmách setkává i rostoucí řada jejich českých pracovníků a manažerů.

4590

Individualizace odměňování

K nejvýraznějším trendům odměňování v zahraničních firmách patří vzestup významu individuálního a flexibilního přístupu k odměňování. Jeho projevem je příklon k individuálnímu, příp. decentralizovanému sjednávání mezd a platů, individualizovaný přístup k růstu mezd, vyšší uplatnění odměn vázaných na výkon i větší pozornost k tržním relacím mezd (řešící problémy získávání a udržení některých kategorií zaměstnanců). Tento trend je důsledkem snahy firem zvýšit motivaci svých pracovníků, dochází k němu však i v souvislosti s rostoucími tlaky na nákladovou efektivitu lidských zdrojů a potřebu lépe kontrolovat vývoj pracovních nákladů. Svou roli při sblížování firemního odměňování hraje i potřeba vyšší transparency odměňování a jeho jednodušší (a levnější) administrace.

Trend k vyšší flexibilitě odměňování se projevuje na makroekonomické i podnikové úrovni. Na makroúrovni je již delší dobu spojen s požadavky „vyšší pružnosti pracovních trhů“ chápáné především ve smyslu odstranění národních legislativních a dalších bariér bránících přizpůsobení individuální úrovně a struktury mezd trendům trhu. Na podnikové úrovni se individualizace odměňování projevuje mj. tendencí k „dekolektivizaci“ mzdových jednání, tj. stanovování mezd mimo sféru vlivu odborů, souvisejícím především s oslabováním odborů, podmiňeným strukturálními i demografickými trendy. Decentralizace kolektivních mzdových jednání se projevuje poklesem významu vyšších, celoodvětvových, příp. celostátních kolektivních dohod, částečně však i snižováním hierarchické úrovně, na které k těmto jednáním dochází v rámci jednotlivých podniků. Vyšší význam celoodvětvových kolektivních dohod v soukromém sektoru se ve většině zemí udržuje pouze u manuálních pracovníků, i zde však, v různých zemích v odlišné míře, postupně klesá. K určité decentralizaci těchto jednání dochází přitom i ve veřejném sektoru.

Hlavním důvodem vedoucím k decentralizaci mzdových jednání na firemní či místní úroveň je snaha firem získat větší vliv na jejich výsledky, případně integrovat tato jednání do decentralizovanějších podnikových struktur. Decentralizace mzdových vyjednávání však neznamená, že decentralizována jsou i rozhodování o základních pravidlech, nástrojích a limitech odměňování: ta se u velkých podniků naopak stále častěji přesouvají na centrální, národní nebo mezinárodní podnikovou úroveň.

O rostoucím propojení odměňování zaměstnanců s hodnocením jejich výkonu na základě osobních cílů i kvalitativních hodnotících kritérií (kdy plat zaměstnanců je přímo vázán na systém řízení a hodnocení výkonu, opírající se o kvantitativní i kvalitativní cíle pracovníků (pracovní výsledky, schopnosti, rozvoj) jsme se zmínili již v předchozí části. K růstu významu pohyblivé (výkonové) složky mzdy v rámci odměňování dochází jak v důsledku zvyšujícího se počtu profesí, u kterých je využívána, tak vlivem růstu jejího podílu na celkové odměně. Trend k individualizaci odměňování se do určité míry projevuje i v přístupu k poskytování nepeněžních benefitů, zde je však současně provázen tendencí k postupnému snižování podílu nepeněžních odměn na celkovém odměňování.

K dalším a souvisejícím trendům v oblasti odměňování patří:

- cílem odměňování je vedle podpory výkonu i posilování odpovědnosti zaměstnance,

- kvalitativní cíle pracovníků zahrnují cíle vztahující se k rozvoji osobních schopností,
- zainteresovanost na dosaženém výkonu firmy je v odstupňované podobě rozšířena na všechny nebo většinu pracovníků,
- podíly pevné a pobídkové složky i jejich spíše krátkodobý, resp. dlouhodobý charakter odpovídají povaze a odpovědnosti pozic,
- odměňování zaměstnanců vychází z koncepce souhrnného odměňování (total compensation), vedené snahou zjednodušit systém odměňování a zahrnout do něj všechny složky odměny,
- odměňování v jednotlivých částech společnosti je přizpůsobeno jejich povaze a cílům.

Výkonová motivace

Růst významu variabilní složky mzdy je spojen jak s participací zaměstnanců na podnikovém zisku, tak s uplatňováním systémů individuálních a skupinových výkonových bonusů. K jeho rozšíření dochází především u manažerských, profesionálních a technických pracovníků, jeho zavádění se však nevyskytuje ani administrativním profesím. K růstu skupinového výkonového odměňování dochází přitom především u manuálních pracovníků.

Finanční participace zaměstnanců na zisku tvoří i jednu z mála oblastí, ve kterých se praxi firemního odměňování snaží ovlivňovat orgány EU: podle doporučení Evropské komise by členské státy měly zavádět právní a daňové stimuly podporující systémy odměňování využívající podíl zaměstnanců na zisku firmy. Zavádění tohoto principu však zdaleka není jednotné: jeho vyšší rozšíření je charakteristické především pro Francii (kde je vyžadováno zákonem, ne vždy však dodržováno), Německo (kde je posilováno velkým počtem menších firem s tradicí finanční participace manažerů i zaměstnanců) a Británii, kde se výrazně rozrostlo v posledních letech, mimo jiné v důsledku zavádění opcí na akcie u manažerských profesí.

Využívání individuálního a skupinového výkonového odměňování (Performance Related Pay) představuje pravděpodobně nejvýraznější změnu v přístupu k odměňování: její podstatou je odklon od mzdových struktur vytvářených na základě náročnosti pracovních míst (či s důrazem na senioritu a všeobecná kvalifikační kritéria) a příklon k odměňování založenému na individuální či skupinové výkonnosti charakterizované klíčovými ukazateli výkonu. Projevem tohoto trendu je i nové chápání spravedlnosti odměňování, odrážející se v pojmu „výkonová spravedlnost“. K rozšíření výkonových bonusů přispívají v některých případech i kolektivní smlouvy zahrnující ustanovení o zvyšování mzdy v závislosti na výsledcích hodnocení (i když někdy včetně přesně stanoveného způsobu hodnocení, jež nedává firmám příliš velký prostor k volbě metody hodnocení výkonu).

Výkonové odměňování s sebou přináší i některé změny na pracovišti: větší odpovědnost liniových manažerů, především větší pozornost, kterou jsou nuceni věnovat sledování a řízení výkonu svých zaměstnanců, i novou úlohu odborových představitelů, jejichž role klesá v oblasti vyjednávání platů, roste však při sjednávání forem hodnocení a individuální podpoře zaměstnanců, např. při odvolání se proti výsledkům hodnocení. Přináší i otázku, jakou úlohu

Na mzdách zaměstnanců placených z veřejných rozpočtů vyplatí vláda v tomto roce o deset procent méně než v roce 2010, platy politiků, soudců, státních zástupců a dalších ústavních činitelů se sníží o pět procent. Snížení objemu prostředků věnovaných na odměňování státních zaměstnanců se však nemusí jednotlivých zaměstnanců dotknout, protože ho může být dosaženo i formou zeštíhlování veřejných institucí. Jednotlivé instituce se totiž mohou rozhodnout, zda tyto peníze ušetří propouštěním nebo snižováním platových tarifů.

Podstatně více se odměňování jednotlivých státních zaměstnanců mohou dotknout změny v zákoníku práce, ke kterým došlo k 1. 1. 2011. Dle ust. § 123 odst. 5 zákoníku práce účinného od 1. 1. 2011 platí sice i nadále, že platové tarify (jakožto základní složky platu, které zaměstnanci veřejné správy náleží) se dělí do platových tříd a že zaměstnanci jsou do těchto tříd zařazováni dle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě, zákoník práce však již nadále nestanovuje přesný počet platových stupňů v rámci jedné platové třídy.

Prakticky to znamená, že zatímco podle staré verze zákoníku práce byli státní zaměstnanci v rámci jednotlivých platových tříd zařazeni (podle dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní nebo civilní služby) do jednoho z 12 platových stupňů, z nové úpravy zákoníku práce se rozdělení do platových stupňů vypouští. Toto rozdělení se nahrazuje „pásmovým odměňováním“, které není na délku praxe vázané. Dosavadní pravidla pro stanovení platových tarifů se tím ruší a platy státních zaměstnanců již nejsou odvozeny od počtu odpracovaných let. Zaměstnavatel tak může platové tarify jednotlivých zaměstnanců určit v rámci dané platové třídy bez jakéhokoliv omezení, například v závislosti na vzdělání a osobních schopnostech zaměstnance.

UPOZORNĚNÍ

I když počet platových stupňů již v zákoníku práce není přímo uveden, v odměňování státních zaměstnanců se s ním nadále nepřímo počítá. O počtu platových stupňů může totiž nyní rozhodovat vláda. V nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění nařízení vlády č. 381/2010 Sb. je však platových stupňů nově stanoveno namísto dosavadních 12 pouze 5. Může se tak stát, že odměňování zaměstnanců veřejné sféry na základě počtu odpracovaných let zcela nezmizí.

Nově se v odměňování státních zaměstnanců zavádí rovněž institut smluvního platu, který bude možno sjednat se zaměstnanci zařazenými do 13. a vyšší platové třídy. Ti tak mohou napříště dostávat zcela volnou smluvní mzdu, tj. mzdu mimo rozpětí stanovená pro platové třídy.

K uvolnění pravidel odměňování státních zaměstnanců dochází i v souvislosti se změnou odměňování těch zaměstnanců, kteří svou pozici nedosahují potřebné kvalifikace. V případě, že zaměstnavatel nemůže na tuto pozici najít jiného kandidáta, je možné, aby tito zaměstnanci ve své pozici zůstali, a to pokud prokáže, že jsou dostatečně schopni tuto pozici vykonávat. Dosud to bylo možné jen po dobu čtyř let.

DÍL 6

Rozvoj a vzdělávání

OBSAH

KAPITOLA 1	5.5 Assessment střediska (metoda)
Analýza a rozvoj vzdělávacích	pro výběr, hodnocení a přípravu
potřeb. 5000	personálních rezerv. 5620
1.1 Způsoby zjišťování vzdělávacích	5.6 Personální rezervy (náhrady)
potřeb. 5020	a nástupnictví, výměna –
1.2 Vyhodnocení analýzy	příklady. 5630
a stanovení vzdělávacích potřeb. 5085	KAPITOLA 6
1.3 Stanovení kvalifikačního profilu jako	Kariérové plánování a rozvoj. 5645
klíčové charakteristiky	6.1 Řízení a vytváření profesní
vzdělávání. 5105	kariéry. 5645
KAPITOLA 2	6.2 Projektování kariérové přípravy
Rozvoj pracovních a řídicích způsobilostí	pro převzetí vedoucích pozic. 5670
k výkonu práce (pracovního místa) 5165	6.3 Kariérové plány jako strategický
2.1 Úloha vzdělávání při rozvoji	koncept. 5675
zaměstnanců. 5165	KAPITOLA 7
2.2 Konceptce vzdělávání dospělých	Řízení znalostí a vytváření
v podnicích. 5200	inteligentní firmy. 5700
2.3 Pojetí pracovních a řídicích	7.1 Strategie rozvoje lidských zdrojů –
způsobilostí v praxi. 5260	mapování procesů. 5700
KAPITOLA 3	7.2 Proces tvorby hodnoty
Metody vzdělávání. 5285	pro zákazníka. 5705
3.1 Volba metody rozvoje	7.3 Znalosti a způsobilosti jako cesta
vzdělávání. 5285	optimální kvalifikace a vytváření
3.2 Praktické metody vzdělávání,	inteligentní firmy. 5725
jejich charakteristika a použití. 5305	7.4 Řízení znalostí a způsobilosti jako
3.3 Cesty ke zvyšování efektivity	konkurenční výhoda firmy. 5750
výcviků a vzdělávání. 5435	7.5 Znalostní manažer pro toto
KAPITOLA 4	tisíciletí. 5810
Hodnocení výsledků vzdělávání. 5450	7.6 Podnik znalostní éry. 5820
4.1 Je hodnocení výsledků vzdělávání	7.7 Práce s talenty jako součást
reálné? 5450	společenské odpovědnosti firem. 5825
4.2 Modely hodnocení, jejich výhody	KAPITOLA 8
a nevýhody. 5480	Management inovací. 5840
4.3 Sběr údajů z hodnocení. 5490	KAPITOLA 9
KAPITOLA 5	Nový věk řízení profesní kariéry. 5855
Personální rezervy. 5525	KAPITOLA 10
5.1 Personální rezervy a organizační	Modelování znalostního prostředí
rozvoj. 5525	firmy. 5865
5.2 Jak realizovat organizační rozvoj lidí	KAPITOLA 11
a plánovat personální rezervy –	Metamorfóza lidského kapitálu
praktické zásady. 5550	a příprava na budoucnost. 5870
5.3 Příklady stanovení cílové	KAPITOLA 12
orientace pro personální rezervy. 5580	Způsobilosti členů správních orgánů –
5.4 Rotace jako metoda přípravy	podmínka efektivní podnikatelské
personálních rezerv. 5590	strategie firmy. 5880

KAPITOLA 1

Analýza a rozvoj vzdělávacích potřeb

5000

Analýza

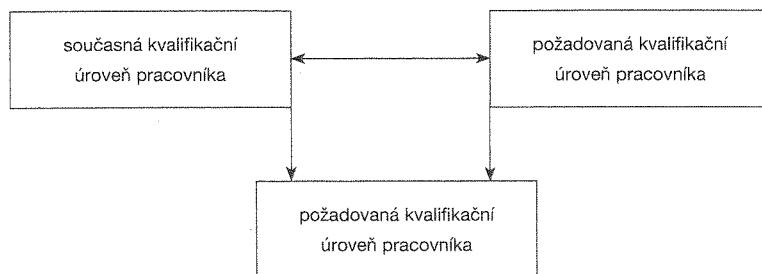
Analýzou rozumíme systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o určité činnosti (např. o charakteru pracovní činnosti).

5005

Analýza potřeby vzdělávání je pak způsobem zjišťování potřeb podniku v oblasti kvalifikace a vzdělávání jeho zaměstnanců. Obvykle se týká údajů vycházejících z celopodnikových informací, např. vybavení technologií, finančních a lidských zdrojů, dále např. informací ohledně požadavků na pracovníky, jejich schopnosti a dovednosti apod.

Zcela jednoduše – analýza vzdělávacích potřeb je systematický průzkum, jímž lze zjistit to, co si potřebují zaměstnanci (v členění podle vymezených kategorií stupňů řízení, náročnosti obsahu práce apod.) doplnit aby vykonávali svoji profesi s optimální a požadovanou výkonností.

Vhodné zjištění této difference znázorňuje graf:



5010

Kvalifikační difference vzdělávání

Kvalifikační diferenci vzdělávání lze stanovit rozбором vědomostí, dovedností a postojů na úrovni celé organizace, v závislosti na úrovni jednotlivých stupňů řízení, resp. pracovníků. Pro správnou identifikaci vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků je vhodné rozeznávat dva základní přístupy:

- komplexní analýza vzdělávacích potřeb nově přijatého pracovníka,
- analýza vzdělávacích potřeb jako součást systému hodnocení.

Komplexní analýza vzdělávacích potřeb nově přijatého pracovníka vyžaduje detailní přezkoumání úrovně jeho předpokladů pro výkon nové profese a podrobné vymezení kvalifikační difference (vzdělávací mezery). Analýza vzdělávacích potřeb personálu organizace jako součást pravidelného systému hodnocení zjišťuje možné oblasti rozvoje pracovníků. Může být přímo součástí systému pravidelného hodnocení pracovníků. V praxi je úzce spjata s dalšími personálními činnostmi. Efektivita, kterou analýza poskytne, se dá poměrně dobře zjišťovat. Jejím ukazatelem není jen uznávaný zisk, ale i prospěch společnosti: nové, lepší výrobky, cenově přístupnější, vyšší kvalita výrobků i služeb apod.

Zkoumání vzdělávacích potřeb musí vždy vycházet z konkrétního rozboru efektivity, kterou má pro organizaci přinést. Významnou složkou analýzy je perspektiva – budoucnost. Taková analýza je velmi obtížná a příčiny nižší efektivity nebývají v lidském faktoru, ale i jinde. Jestliže např. v obchodní organizaci poklesne výkon části prodejců a jejich křivka prodeje klesá, uspořádá pro ně vedení školicí trénink. Ale i bez něho několik prodejců dosahuje velmi vysokých výkonů. Ti, kteří jich nedosahují, viní z toho pokles objemu prodeje a výkonnosti obecně. Je nesporné, že právě školení může výrazně motivovat tvůrčí přístupy k nabídce a prodeji zboží. Vytváří však i předpoklady pro budoucí úspěch prodejce, protože zvyšuje jeho profesní kvalifikaci.

Při analýze vzdělávacích potřeb má vždycky zásadní význam standard, který je srovnatelný s jinými organizacemi, které mají obdobnou profilaci, obrát, zisk, produktivitu práce, inovační aktivity apod. Při analýze vzdělávacích potřeb je třeba vycházet ze správného pojmenování problému a jeho identifikace.

To v praxi konkrétně znamená vycházet z:

- potřeb podniku,
- potřeb personálu, profesionální i osobnostní kapacity,
- hodnocení vzdělávacích a výchovných programů,
- perspektivnosti programů.

Potřeby podniku mohou být aktuální nebo dlouhodobé. Jestliže např. klesá odbyt výrobků nebo služeb, je to samozřejmě signál pro vedení především, konkrétně pro marketingové oddělení, obchodní oddělení. Kromě jiných opatření je vhodné vypracovat program pro uvedené oddělení z hlediska aktuálního problému.

Potřeby personálu je třeba zkoumat na základě rozboru **standardu způsobilosti**, výkonnosti, odbornosti z hlediska současnosti i budoucnosti, možnosti a zájmů. Může se přitom ukázat i potřeba výměny určitých pracovníků.

Hodnocení vzdělávacích a výchovných programů je dalším významným východiskem analýzy potřeb vzdělávání a výchovy. Vyhodnocením dosavadních vzdělávacích aktivit je možno vytvořit závěry jak empirické tak i teoretické pro vypracování nových programů. Je možno vyhodnotit i efektivitu dosavadních programů.

Perspektivnost programů je dána souladem vzdělávacích koncepcí s vizí podniku a jeho strategií. Identifikaci vzdělávacích potřeb pracovníků je vhodné v podnikové praxi posuzovat ve třech základních rovinách:

ORGANIZACE JAKO CELEK

Zvažování potřeb organizace je z tohoto pohledu založeno na identifikaci vzdělávací mezery z pohledu firemní strategie. Vychází z definování firemních cílů a z hodnocení stávající situace vzhledem k tomu, co je žádoucí do budoucna.

SKUPINY A TÝMY

Pracovní cíle a úkoly vyplývají především z příslušnosti k pracovní skupině či týmu, a proto je třeba posuzovat potřeby na vzdělávání také v souvislosti s účastí pracovníka v kolektivu.

PRACOVNÍK (JEDNOTLIVEC)

Každý pracovník je individualitou se specifickou kombinací, znalostí, dovedností, vlastností, postojů i zkušeností. Potřeby toho kterého konkrétního jednotlivce se budou odlišovat od ostatních. Výsledkem analýzy vzdělávacích potřeb na této úrovni by tedy mělo být přiměřené vzdělávání, které by odpovídalo potřebám jeho individuality.

1.1

Způsoby zjišťování vzdělávacích potřeb

Účelu analýzy vzdělávacích potřeb odpovídá také volba metod a technik sběru a vyhodnocování dat a údajů.

Jde o dva výsledné soubory analýzy a jejich vyhodnocení:

- tvrdé údaje (hard),
- měkké údaje (soft).

5020 Tvrdé údaje jsou racionální, relativně snadno kvantifikovatelné a poměrně objektivně zjistitelné odbornými metodami a technikami.

5025 Měkké údaje vycházejí z intuitivních myšlenkových postupů, tedy z dojmů, názorů, emotivních faktorů, předpokladů a předpovědí.

Není šťastné podceňovat měkké údaje (jak se to někdy stává), protože se v nich často projevují výrazné kreativní prvky, prognostické odhady a další informace, které vhodně doplňují racionální data.

Metody a techniky pro analýzu potřeb vzdělávání lze členit na:

- individuální,
- skupinové,
- podnikové.

Individuální metody vycházejí z analýzy a popisu práce. Vypovídají o náplni pracovní aktivity, kvalifikačních požadavků v souvislosti s potřebami organizace i o možných odborných programech ke zvýšení profesionální úrovně. Určují odpovědnost, způsobilosti, potřebné dovednosti, délku praxe apod.

Pozorování práce

Pozorování práce, je zachycením objektivní pracovní aktivity během dne. Je vhodné pro analyzování chování, práce a vztahů na pracovišti. Analýza složek pracovního procesu se např. využívá při zavádění norem ISO, umožňuje vytipovat potřeby školicích aktivit v nejrůznějších profesních strukturách (od manažerů až po dělnické profese), při racionalizačních opatřeních a zvyšování produktivity práce i při uplatňování jiných normotvorných postupů.

Rozhovor

Značný význam pro analýzu vzdělávacích potřeb má rozhovor. Vypovídá např. o úrovni řízení a organizační úrovni, o sociálním klimatu a vztazích mezi pracovníky a mezi managementem a personálem, o inovační aktivitě, pracovních kariérách a perspektivě, o míře potřebné informovanosti, o úrovni odměňování, péči o zaměstnance, o postojích, názorech aj.

Konkrétní příklad možného vedení rozhovoru – resp. jeho struktury je uveden:

Rozhovor je nejčastěji používanou metodou analýzy a stanovení vzdělávacích potřeb. Pomáhá společně objevit, co zaměstnanec musí udělat, aby lépe vykonával svoji práci. Rozhovor vede zpravidla bezprostředně nadřízený manažer. Odpovědně vedený rozhovor je náročný, a proto by manažer měl uvážit, kolik jich objektivně zvládne za jeden den. Užitečný rozhovor trvá možná i hodinu.

Struktura rozhovoru:

- příprava,
- úvod,
- hlavní část,
- uzavření a vyhodnocení.

Součástí přípravy rozhovoru je získat informace o pracovních údajích, o konkrétním zaměstnanci a prověřit prostředí, kde se rozhovor uskuteční.

Úvod rozhovoru je určující částí, protože vytváří vztah mezi vámi a vašim pracovníkem založený na vzájemné důvěře. Z praxe uvedených maličkostí lze doporučit např. konverzaci o tom, co dnes bude k obědu, o oblečení a počasí atd. Teprve poté přistoupíme k vysvětlení účelu rozhovoru pro potřeby analýzy vzdělávacích potřeb. Náš projev není hraný, vyumělkovaný a nepřírozený.

Hlavní část rozhovoru se týká podstatných informací potřebných pro stanovení vzdělávacích potřeb. Vyplátí se znalost techniky kladení otázek.

V hlavní části rozhovoru se doporučuje zaměřit se zejména na:

- oblast popisu práce,
- požadované vědomosti, dovednosti a postoje,
- úlohy a kompetence,
- školení a vzdělávací aktivity absolvované v rámci organizace (či jinde) v minulosti,
- problémy a obtíže při vykonávání práce,
- očekávání do budoucnosti,
- plány absolvování rozvojových akcí (kurzů, seminářů, školení) v budoucnu.

V závěrečné části rozhovoru je vhodné shrnout získané informace.

Úkolem rozhovoru je získat informace bezprostředně. Používá se v praxi s kombinací s jinými metodami, zejména s dotazníky. V dotaznících jsou otázky směřovány k získání písemných informací k různým oblastem problémů práce, vztahu i vzdělávacích potřeb. Dotazník může být otevřený, kde je možno odpovídat obsáhleji než ano a ne. Naopak dotazník s uzavřenými otázkami jinou možnost neposkytuje.

5045

Testy

Testy a zkoušky jsou dalšími diagnostickými metodami. Zkoumají znalosti, odborné dovednosti, výkon, vědomosti aj. V praxi jsou využívány ve formě ústní a písemné.

V současné době se při analýze vzdělávacích potřeb podniku s úspěchem využívá metody assessment centre, hodnotících středisek [1380]. Je to metoda náročná na čas a finanční náklady, protože se např. během výuky, obvykle týdně, vytvářejí situace, které mají komplexně zmapovat osobnostní profilace vybraných pracovníků podniku. Účastníci řeší testy, komunikují, diskutují, řeší simulované situace a případové studie, hrají role, řeší problémy, absolvují zkoušky a pohovory aj. V řadě případů jsou součástí také rozborů kritických událostí (incidentů). Přitom jsou účastníci po celou dobu assessment centra pozorováni kvalifikovanými odborníky a lektory a písemně hodnoceni. Plánování kariéry je jako metoda identifikace vzdělávacích potřeb aplikována zejména při řízení kariéry. Výstupem je plán osobního rozvoje obsahující konkrétní vzdělávací opatření k zajištění kariérového růstu.

Skupinové metodické postupy se v diagnostice vzdělávacích potřeb používají při zjišťování potřeb společných celým skupinám, při snaze poznat názor větších skupin pracovníků, při posilování týmové aktivity a prostřednictvím diskuse ve skupině, utvářející skupinový názor. Smyslem je formulovat potřeby související s optimálním fungováním celé skupiny.

Významnou skupinovou metodou zkoumání je pozorování aktivity týmů. Znamená to účast na jednáních týmů, vyhodnocování diskuse na poradách, týmové rozhovory apod. Poznávací výpověď týmové práce pro diagnostiku potřeb je dána především schopností týmu řešit problémy, rozpoznávat priority a včasné rozhodnout. Velký význam pro podniky mají dnes např. marketingové týmy, inovační týmy, racionalizační týmy, technologické týmy apod.

O kreativní úrovni eventuálně o potřebě vypracovat kreativní vzdělávací programy pro pracovníky vypovídají realizované kreativní metody, jako je např. brainstorming, metoda Delfská, synektika aj. Zkoumání kreativního klimatu v organizaci, který je jedním z nejvýznamnějších faktorů učící se organizace je zdrojem poznatku pro vypracování kreativních koncepcí vzdělávacích akcí v této oblasti.

5050

Modelování skupin pro skupinové projektování – práci s týmy je metodou, která přináší konkrétní diagnostické výsledky. Z diskusí v těchto skupinách vyplývají závěry pro plánování dalšího rozvoje osobnosti všech pracovníků v podniku, včetně vrcholového managementu. Metoda modelování skupin pro analýzu vzdělávacích potřeb přináší při dodržení zásad vhodného složení skupiny četné podněty.

Projekty vycházejí z rozborů profesní kvalifikační úrovně, z analýzy současných i budoucích potřeb podniku a určují potřebné vzdělávací priority. Typují

slabá místa v profesní úrovni organizace, jako např. úroveň řízení, úroveň kvality, úroveň marketingu, reklamy a propagace, public relations, vnitřní komunikace apod.

Pro analýzu potřeb na celopodnikové úrovni a pro přípravu vzdělávací koncepce se zpravidla používají metody auditu rozvoje lidských zdrojů, podnikové systémy diagnostiky a hodnocení a benchmarking. Zkoumají fakta z celé oblasti podnikových aktivit, které jsou rozhodující pro prosperitu podniku, environmentální vztahy, celkovou podnikovou kulturu a image organizace. Vypovídají o vizi firmy, o její strategii i o jejím postavení na trhu a ve společnosti.

Personální audit

Personální audit [13455] – audit rozvoje lidských zdrojů je zaměřen na zjišťování údajů o vzdělanosti pracovníků, jejich způsobilostech, rozvoji kariéry apod. Formami dílčího provádění je personální a sociální audit. Personální audit je metoda náročná časově i z hlediska přípravy. Při šetření se používá i mnoha výše uvedených metod, zvláště dotazník a rozhovory s personálem podle odborného scénáře.

5055

Uplatnění personálního auditu jako způsobu stanovení vzdělávacích potřeb lze charakterizovat následovně. Personální audit je činnost zaměřená na posouzení **profesní způsobilosti** (celkové nebo dílčí) stávajících zaměstnanců ve firmě či v jejich vybraných organizačních personálních útvech.

5060

Prakticky jde o zhodnocení její současné úrovně vzhledem k cílům a úkolům, které před firmou stojí, a o posouzení možností jejich dosažení. Okruh zaměstnanců, zařazených do personálního auditu bývá různý, zpravidla ne však příliš široký. Jedná se o manažerské týmy, rozhodující a významné pozice v organizační struktuře firmy a o vyhlédnuté personální rezervy na vedoucí pozice.

Podobnou funkcí, ale v oblasti sociálních vztahů má **sociální audit**, který má za úkol zmapovat komplexně sociální problematiku podniku. Poskytuje informace o vztazích mezi pracovníky, mezi vedoucími a personálem, odbory a vedením organizace, pracovním klimatu, tvůrčím klimatu (zlepšovací návrhy, např. inovace). Z jeho závěrečné zprávy můžeme pro diagnostiku vzdělávacích a výchovných potřeb získat velmi mnoho podnětů, zvláště v oblasti výchovných a vzdělávacích programů.

5065

Pro využití personálního auditu se zpravidla volí následující praktický postup:

1. Vymezení cílů (podniku, útvaru), strategie jeho dalšího rozvoje, stanovení personálního auditu předpokládaných výkonů v oblasti podnikání (výroby, služeb apod.) a jejich „transformace“ do požadavků na manažery.
2. Analýza aktuální řídicí úrovně v podniku (útvaru), např. organizační struktury, informačního a komunikačního propojení, správnosti vydávaných rozhodnutí apod.
3. Hodnocení (posouzení) úrovně řídicího týmu firmy (útvaru).
4. Výstupem je navržení opatření k žádoucímu rozvoji manažerského týmu v oblastech:
 - přípravy kvalifikačního typu (školení, stáže, tréninky),
 - rozvoje motivace, vyhledání a stanovení forem vedoucích ke zlepšení stávající úrovně žádoucím směrem,
 - přemístění, nové rozmístění, vyhledávání a přijímání jiných vedoucích pracovníků (tj. personální restrukturalizace).

Tato opatření jsou spojována s dalšími návrhy na zdokonalování manažerské struktury firmy (útvary) a na opatření směřující k podpoře jejího stávajícího potenciálu. Hlavní smysl auditu spočívá v optimalizování personální struktury firmy a ve vytváření její výkonné organizační struktury.

Za přednosti personálního auditu se zpravidla považují:

- vytvoření dostatečného poznání o profesní způsobilosti auditovaných zaměstnanců,
- doclenění vyšší úrovně motivace personálního auditu vyplývající ze zájmu podniku o jeho pracovníky a společné řešení problémů,
- navržení opatření směřujících ke zlepšení výkonnosti zaměstnanců a zvýšení účinnosti personálních organizačních struktur,
- nalezení talentů pro budoucí personální rezervy jak odborného, tak manažerského zaměření,
- prolomení komunikačních bariér k podpoře informačních procesů ve firmě.

Za jisté nedostatky personálního auditu bývají označovány tyto skutečnosti:

- formální přístup ze strany vedení podniku k provedení auditu,
- neochota, nedůvěra pracovníků ve smyslu auditu,
- malá komunikační vstřícnost, nezáměr nebo odmítnutí hovořit o problémech firmy i svých vlastních,
- nevyužití výsledků zjištěných auditem v řídicí praxi.

Základním pracovním postupem většiny personálních auditů bývají opakovaně strukturované rozhovory se zaměstnanci. Někdy jsou kombinované s dotazníkovými šetřeními a testováním vlastností osobnosti. Jako další podklady slouží informace o firmě, zejména o její organizační struktuře, profilu požadavků na jednotlivé pracovní pozice, informace o cílech a strategii rozvoje firmy atd.

Provádění personálního auditu má být svěřeno odborníkům. Nemá-li je firma k dispozici, je vhodné se obrátit na kvalitní poradenské firmy a audit provádět za jejich odborné spolupráce.

Hodnocení výsledků získaných auditem je dvojího typu. Hodnocení kvantitativní – tj. např. počtem získaných bodů a kvalitativní – tj. popis charakteristik s označením míry jejich plnění auditovaným zaměstnancem.

PŘÍKLAD

Popis osobnostních charakteristik při skupinovém hodnocení

Schopnost přijímat kritiku – schopnost vypořádat se s kritickými názory druhých a využívat je pozitivním způsobem.

Sebedůvěra – spolehnout se na vlastní znalosti, schopnosti a výkony.

Schopnost práce v týmu – schopnost podávat dobré pracovní výkony v kooperaci s ostatními pracovníky atd.

V praxi podniků se vzhledem k odlišným profesním nárokům na pracovníky různých organizačních útvarů klade při hodnocení (auditů) důraz na jejich odlišné osobní a kvalifikační charakteristiky.

Přínosnou metodou pro analýzu vzdělávacích potřeb je diagnóza podniku a podnikové systémy hodnocení. Při jejich správném pojetí a odborném provedení poskytují velmi mnoho závažných poznatků pro vzdělávací a výchovné koncepce. Diagnóza podniku poskytuje rámcový přehled z pohledu jeho výkonnosti a celkové efektivity včetně návrhu hlavních problémů, které je nezbytné řešit.

Hodnocení pracovníků vedoucími i sebehodnocení mohou přinést mnoho informací o problémech podniku i pro zpracování vzdělávacích návrhů. Analytická práce v této oblasti i vyhodnocení hodnotícího systému jsou zdrojem cenných podnětů pro vzdělávací koncepce.

V této souvislosti je vhodná zmínka také o sociologických průzkumech na nejrozličnější tematické zaměření, v oblasti různých problémů podniků a organizací pro potřeby nadřazených orgánů, statutárních orgánů podniků aj. Ty jsou pochopitelně také cenným zdrojem informací pro diagnostiku vzdělávacích potřeb.

Nelze opomenout ani analýzu materiálů personálních útvarů, zvláště materiálů útvarů nebo referátů pro výchovu a vzdělávání. V této dokumentaci jsou soubory osobních záznamů, např. postupy kariérní, disciplinární opatření, pochvaly, odměny, stížnosti, nemocnost, fluktuace, záznamy o účasti na školeních, stážích a programů osobního rozvoje, plány pracovních rezerv, koncepce personálního marketingu aj.

V souvislosti s hodnocením podniku se často používá srovnávacích metod s jinými podniky metodou **benchmarkingu**. Jde o srovnávání efektivity, prosperity, perspektivity na trzích, ziskovosti investic, produktivity práce, nákladů, efektivity personálu aj. V oblasti vzdělávání jde potom konkrétně o srovnání např. kvalifikace pracovníků srovnatelných úrovní a profesních skupin a odvození požadavků na jejich další vzdělávání.

Příklad osobní charakteristiky žádoucí pro manažera řízení výroby

Útvar	charakteristiky	
	nezbytné	žádoucí
řízení výroby a provozů	zodpovědnost	schopnost práce v týmu
	pracovní nasazení	iniciativa
	výkonová motivace	schopnost přijímat kritiku
	organizační schopnosti	

Hodnocení jednotlivých osobních vlastností může být dále kvalifikováno např. bodovací škálou.

Příklad bodovací škály

0 bodů = požadovaná vlastnost je minimální (téměř chybí)

20 bodů = požadovaná vlastnost je neuspokojivě úrovně

40 bodů = průměrná úroveň požadované vlastnosti

60 bodů = velmi dobrá úroveň požadované vlastnosti

80 bodů = vynikající úroveň požadované vlastnosti

100 bodů = výjimečná (absolutně špičková) úroveň požadované vlastnosti

5080

Souhrnné hodnocení jednotlivých posuzovaných osob vychází z celkově dosaženého počtu bodů získaných za hodnocení jednotlivých vlastností (kvalifikačních i osobních).

Pro určení míry, v níž auditovaný zaměstnanec vyhověl požadavkům, se např. stanoví hodnotící bodová pásma, kde minimální počet docílených bodů představuje nulové pásmo a maximální počet dosažitelných bodů pásmo vynikajícího výkonu (v našem případě 0 – 100 bodů). Zhruba ve dvou třetinách dosažitelného počtu bodů je pásmo optima (60 – 80 bodů), reprezentující odpovídající současnou profesní způsobilost pro výkon zastávané pracovní pozice.

Výsledky zpracovaných bodových hodnocení jednotlivých zaměstnanců (vzhledem k zastávaným pracovním pozicím) je možné rozdělit do několika skupin.

Příklad rozdělení zaměstnanců

1. skupina – zaměstnanci odpovídající nad očekávání daným požadavkům
2. skupina – zaměstnanci odpovídající plně očekávání podle stanovených požadavků
3. skupina – zaměstnanci odpovídající očekávání
4. skupina – zaměstnanci odpovídající očekávání na hranici uvedených požadavků a neúplně
5. skupina – zaměstnanci neodpovídající očekávání

1.2

Vyhodnocení analýzy a stanovení vzdělávacích potřeb

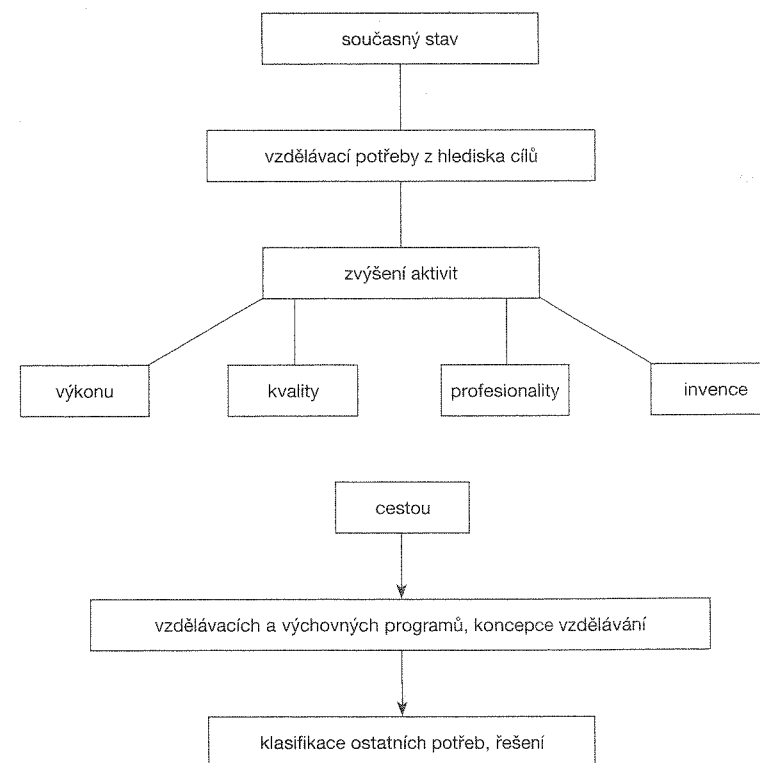
5085

Výsledky a vyhodnocení zprávy vzdělávacích potřeb jsou zásadním podkladem pro stanovení priorit a vypracování vzdělávacího programu organizace. Vhodné je vypracovat komplexní program vzdělání, méně účinné jsou jednotlivé akce k dílčí problematice. Systematický koncept vzdělávání poskytuje možnost budovat v souladu s potřebami podniku kvalifikovaný personál.

Rozbor a vyhodnocení potřeb vzdělávání poskytne odpověď i na otázku, jakou formu vzdělávacích akcí volit. Vedle toho, analýza poskytne údaje i o ostatních potřebách organizace, které by měly být realizovány, aby vzdělávací programy měly oporu ve vyšetření souvisejících problémů organizace. Schéma rozboru a vyhodnocení vzdělávacích potřeb zachycuje nejen současný stav, ale především zaměření do budoucnosti.

Schéma rozboru a vyhodnocení vzdělávacích potřeb

5090



Jednou z podmínek úspěšného podnikání současnosti je připravenost na změny zaměstnanců v celé firemní struktuře. Je proto pochopitelné, že formování pracovních schopností pracovníků firmy se stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. Dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností musí být formována s určitým předstihem v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky a technologií. Pracovní síla je efektivní, pokud je schopna pružně reagovat na změny požadavků a potenciální možnosti trhu.

Formování pracovních schopností zaměstnanců v předstihu, v souladu s měnícími se požadavky pracovního místa je jedním ze stěžejních úkolů podnikového vzdělávání.

Efektivní formou firemního vzdělávání pracovníků je dobře organizovaný systém programů. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad firemní

politiky vzdělávání, sledující cíle strategické a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

5095

Cyklus vzdělávání

Cyklus vzdělávání má obvykle následující průběh:

- identifikace potřeby formování pracovních způsobilostí zaměstnanců firmy,
- plánování vzdělávání (rozpočet, časový plán, výběr pracovníků, oblasti, osnovy, metody školení apod.),
- vlastní proces vzdělávání – realizace vzdělávacích programů,
- vyhodnocení výsledků vzdělávání, účinnosti vzdělávacích programů.

Přípravu pracovníků je vždy třeba zaměřovat na konkrétní firemní výsledky. Proto každé hodnocení potřeb vzdělávání by mělo začít analýzou organizačních, výkonnostních problémů. Konečným účelem je nalezení toho, co mohou pracovníci ze vzdělávání a rozvoje získat a jaké podmínky je pro to třeba vytvořit.

5100

Výsledkem hodnocení potřeb je stanovení požadavků vzdělávání. Program příprav splňující požadavky vzdělávání a rozvoje zahrnuje tyto hlavní součásti:

- analýzu potřeb,
- analýzu okruhu posluchačů,
- stanovení vzdělávacích projektů a cílů,
- sestavení učebních plánů a osnov,
- výběr metod technik a prostředků vzdělávání.

1.3

Stanovení kvalifikačního profilu jako klíčové charakteristiky vzdělávání

5105

Kvalifikační profil zaměstnance [1205] tvoří (podle obecně vžitých metodiky a praxe):

- stupeň, případně obor vzdělání,
- praxe všeobecná a v oboru,
- požadované vědomosti a znalosti z oblasti řešené problematiky,
- další požadované znalosti, vědomosti a dovednosti vztahující se k výkonu profese,
- osobnostní vlastnosti,
- zdravotní způsobilost.

Charakteristiku těchto částí kvalifikačního profilu lze popsat následujícím způsobem.

5110

Stupeň vzdělání je patrně nejsledovanější formální znak kvalifikačního profilu, používaný prakticky všemi zaměstnavateli. V některých oblastech (státní správa, školství, medicínské obory apod.) je zcela zásadním kritériem, zda lze pro určitou profesi osobu vůbec zaměstnat.

Taktéž stupeň vzdělání je u obdobného okruhu povolání často úzce svázán s oborem vzdělání. U mnoho profesí upravují požadavek stupně dosaženého

vzdělání a případně i vazby na obor vzdělání zvláštní předpisy, které mohou mít jak zákonnou formu (např. živnostenský zákon), tak formu oborového či firemního předpisu.

Přístup v podnikatelské oblasti je podstatně volnější a někteří zaměstnavatelé dokonce nekladou strohé kvalifikační požadavky v oblasti stupně ani oboru vzdělání.

Taktéž v podnikatelské oblasti, kde nebývá zaměstnavatel až na výjimky ničím vázán, je plně v jeho kompetenci, jak ke stanovení parametrů praxe přistoupí. Taktéž je nutné zvážit, zda pracovník má mít v podstatě jakoukoli pracovní praxi (což signalizuje, že si např. osvojil tzv. pracovní rytmus a s ním spojené určité návyky) a nebo zda je praxe nutná v předmětné oblasti výkonu práce.

Většina zaměstnavatelů, pokud praxi požaduje, již zpravidla neuvádí její minimální délku, neboť míra osvojení určitých praktických návyků, dovedností a znalostí se stala v souvislosti se současnými možnostmi přístupu ke vzdělání a informacím zcela osobitá.

Přes podstatně liberálnější nahlížení na pracovní praxi jako součást kvalifikačního profilu, zůstává řada profesí, kde je praxe v oboru zcela nezastupitelným a klíčovým elementem kvalifikačního profilu (lékaři, vědci, učitelé, umělci, řidiči vozidel, řidiči pracovníci apod.), který nelze ani opomenout ani nahradit.

U řady profesí je jak v nepodnikatelské, tak podnikatelské sféře sledování **zdravotní způsobilosti** povinnou součástí kvalifikačního profilu (např. specifické manuální profese, zhoršené pracovní prostředí, zaměstnávání žen a mladistvých apod.). I tam, kde to není nezbytně nutné, řada zaměstnavatelů váže podmínku, zda zaměstnanec přijme pro výkon určité profese, na určitou zdravotní způsobilost.

Do oblasti zdravotní způsobilosti zpravidla patří i psychická kondice, která bývá opět ve zvláštních případech zjišťována příslušnými specialisty dle zvláštních předpisů, které mohou mít jak zákonnou formu, tak formu oborového či firemního předpisu.

Obecně lze říci, že zdravotní způsobilost, tam kde ji taxativně neurčují obecně platné předpisy, jako prvek kvalifikačního profilu je do značné míry specifickou záležitostí, k níž by měl zaměstnavatel přistupovat velmi citlivě.

Požadované **znalosti a vědomosti** z oblasti řešené problematiky jsou další významnou částí kvalifikačního profilu. Patří sem veškeré potřebné znalosti a vědomosti, které jsou právě specifické pro vykonávanou práci v této profesi. Taktéž sem patří veškeré nezbytně nutné certifikované znalosti pro výkon profese dle obecně platných předpisů. Např. pro mzdovou účetní znalost mzdové legislativy, pro programátora v určité jazyce právě znalost tohoto jazyka apod.

Požadavky spadající do této části kvalifikačního profilu mohou mít povahu jak zcela nezbytných pro výkon profese, tak i nadstavbových nebo doporučených, které zvyšují „komfort“ vykonávané práce. Např. mzdová účetní potřebuje nezbytně znát předpisy týkající se mzdové agendy, avšak má-li znalost kompletní pracovní právní oblasti, je jistě při své práci ve výhodě.

Vyhodnocení diagnostiky také přinese závěry, zda v koncepci výchovně vzdělávací činnosti mají převládat měkké (soft) oblasti nebo tvrdé (hard) i jaký by měl být eventuální poměr těchto dvou oblastí v programech vzdělávacích

aktivit. V praxi je možné vycházet z níže uvedeného schématu vyhodnocení diagnostiky.

5130 Schéma vyhodnocení diagnostiky



5135

Pokud je to možné a ekonomická firma dovolí, je vhodným doplňkem a srovnávacím měřítkem pro správnou orientaci zjištění získaných analýzou vzdělávacích potřeb **externí expertíza**. Externí expertíza umožní nestranný pohled na rozbor a vyhodnocení potřeb vzdělávání a výchovy i na paritu ve vzdělávacím systému.

Sem též náleží požadavky specifického typu (např. znalost jednoho cizího jazyka je nezbytná, ale u dalšího je znalost výhodou). Tento prvek kvalifikačního profilu je někdy řazen do části tzv. osobního nebo charakterového profilu pracovníka. Řada takových vlastností je obtížně osvojitelná výchovou a vzděláváním, zpravidla se mění s délkou praxe vlivem zkušeností a tzv. zráním osobnosti.

5140

V této oblasti se v praxi objevují také taková kritéria, která se týkají tzv. **kontaktních vlastností**. Např. sem patří komunikativnost, smysl pro povinnost, pracovní a časová flexibilita, kreativita, pečlivost, přesnost, schopnost práce v týmu apod.

UPOZORNĚNÍ

Dříve než začneme sestavovat kvalifikační profily vybraných profesí, musíme si stanovit cíle nejen současného ale i budoucího použití kvalifikačního profilu, včetně možností jeho aplikace:

- *podpůrný prostředek při náboru nových zaměstnanců vlastními silami i externě,*
- *rozpracování obecného profesního kvalifikačního profilu až na konkrétní pracovní místo,*
- *personifikace kvalifikačního profilu pracovního místa, tj. vyhodnocení naplnění požadavků konkrétním pracovníkem,*

- *kvalifikační profil jako součást pracovního místa,*
- *kvalifikační profil jako prostředek hodnotící vybrané skupiny pracovníků,*
- *kvalifikační profil jako vstupní podklad pro zahájení vzdělávání pracovníků.*

Abychom z kvalifikačního profilu získali očekávaný užitek a naplnění předpokládaných cílů, je nutné, aby takto sestavený dokument měl určitou formu, která nám jej umožní vyhodnotit a učinit potřebné závěry. Sestavený kvalifikační profil následně personifikujeme, tj. dosadíme do něj konkrétního pracovníka, který bude pracovní činnost vykonávat. Kvalifikační profil je živým dokumentem, který se mění podle aktuálního vývoje firmy. Nabízí se zde příměřená analogie s účetnictvím, kde na jednu stranu profilu (strana „má dáti“) budeme klást požadavky na pracovní pozici požadované a dynamicky se měnící a na druhou stranu sepisovat (hodnotit) aktuální reálný stav konkrétní osoby (strana „dál“), která pracovní pozici zaujímá.

Měkkost a tvrdost požadavků při sestavení kvalifikačního profilu.

5145

Tvrdou datovou položkou je taková, která má při vyhodnocování zpravidla výstup „jedna“ nebo „nula“. Například řidičský průkaz – má oprávnění – ano/ /ne, délka praxe – splňuje/nespĺňuje, totéž vzdělání.

Většina ostatních dat je tzv. měkkých – tj. neexistuje jednoznačné posouzení míry splnění – převládá subjektivní hodnocení a ani absolvování vzdělávací aktivity nemusí mít vždy jednoznačnou vypovídací hodnotu.

Určení způsobu vyhodnocení požadavků

5150

Ke každému stanovenému požadavku je vhodné určit i způsob jeho vyhodnocení, tj. jakou metodou bude určeno, zda takový požadavek určitý pracovník splňuje. Metoda vyhodnocení musí být dostupná a v podmínkách organizace realizovatelná. Zpravidla se používají tyto způsoby vyhodnocení:

- subjektivní posouzení nadřazeným – pro měkké požadavky,
- test – audit (provedený externě i interně) – ve zvláštních případech pro měkké požadavky,
- doklad – pro tvrdé požadavky – vysvětlení, certifikáty, průkazy, potvrzení apod.

Pro personifikaci obecně sestaveného kvalifikačního profilu se použijí následující zdroje informací:

Základním východiskem je standard kategorizovaných požadavků. Takto sestavený dokument se aktualizuje podle specifických požadavků pracovního místa s ohledem na pracovníka, který tuto práci vykonává, tj. např. některé požadavky nebudou aktuální, jiné bude nutné výjimečně doplnit.

Kvalifikační profily pracují s aktuálními požadavky. Lze je označit „ad hoc“ a zpravidla se objevují ve dvou charakteristických případech:

- pracovník je aktuálně organizací pověřen plněním úkolů (a to i dočasně), k jejichž úspěšnému splnění potřebuje takové znalosti a dovednosti, které nejsou součástí standardu požadavků vykonávané nebo plánované funkce,
- pracovník vykazuje aktuální deficit určitých znalostí a dovedností, které se projeví při výkonu pracovní činnosti a přitom takové znalosti a dovednosti

nejdou u jiných pracovníků běžně získávány formou vzdělávacích aktivit (např. počítá se, že jsou součástí vstupních požadavků stanovených při náboru pracovníka).

Z praxe lze doporučit zdroje informací při vyhodnocování kvalifikačního profilu pracovníka:

OSOBNÍ SPIS PRACOVNÍKA

5155

Základním zdrojem o úrovni kvalifikace, praxe a ostatních znalostí a dovedností je **osobní spis** (resp. osobní dotazník) [13000], který podává informace zejména vstupní povahy (údaje známé při nástupu doplněné pohovorem), zejména o naplnění požadavků tzv. tvrdého charakteru, které dokládá pracovník formou různých dokumentů (diplomy, vysvědčení, osvědčení, průkazy apod.). Managementu organizace mohou být tato data k dispozici prostřednictvím např. SW aplikace řízení lidských zdrojů.

VÝSLEDKY PERIODICKÉHO HODNOCENÍ PRACOVNÍKA

Dalším použitelným zdrojem pro vyhodnocení znalostí a dovedností pracovníka je jeho periodické hodnocení, které provádí zpravidla ve stanovených termínech příslušný nadřízený.

OSTATNÍ ZDROJE (FORMÁLNÍHO A NEFORMÁLNÍHO PŮVODU)

Neopomenutelným zdrojem posouzení úrovně znalostí a dovedností pracovníka jsou ty, které mohou být jak neformální a nahodilé povahy, tak formalizované různými firemními dokumenty a postupy, které se v organizaci pravidelně či nepravidelně uplatňují. Do této skupiny patří zejména:

- každodenní pozorování a vyhodnocování rozmanitých pracovních aktivit ze strany hierarchických nadřízených,
- formální i neformální hodnocení z projektových struktur (hodnocení manažery projektů), pokud jsou v organizaci používány,
- podněty od externích partnerů nebo zákazníků,
- osobní pohovory s pracovníky,
- neformální samohodnocení, tj. pracovník sám signalizuje určitý deficit znalostí a případně specifikuje potřebu svého vzdělávání pro daný požadavek.

Stanovení kvalifikačních profilů, jejich personifikace a vyhodnocení nelze chápat jako jednorázovou kampaň. Podnikatelské i nepodnikatelské subjekty je nutné vnímat jako stále se vyvíjející systémy vzájemně provázaných procesů, které by měly průběžně reagovat na dosaženou úroveň poznání v určitém odvětví lidské činnosti.

5160

Z uvedeného vyplývá určitá **dynamika změn kvalifikačních profilů** s trendem stálého růstu, ale i neustálý vývoj znalostí konkrétních pracovníků oběma směry, tj. nejen s jejich nárůstem, ale i poklesem.

Aktualizací kvalifikačního profilu rozumíme dva úkony, které se do značné míry vzájemně podmiňují. Jedná se především o práci s obecným standardem požadavků pracovního místa, který by měl být podroben nejméně jedenkrát za rok periodické revizi platnosti a dále upraven při jakékoli, obsahové i formální změně pracovní náplně organizace, která svým dosahem zasahuje až do oblasti kvalifikačních profilů.

Druhým úkonem je periodické vyhodnocování reálného stavu pracovníka ve vztahu k stanovenému kvalifikačnímu profilu pracovního místa. I v tomto případě je přiměřenou periodou jeden i dva kalendářní roky. Je však samozřejmé, že pokud dojde ke změně požadované části kvalifikačního profilu, je organizace povinna na takovou změnu reagovat s přiměřenou odezvou a vyhodnotit, zda pracovník novému požadavku vyhovuje a do jaké míry.

Vedení agendy sestavování, vyhodnocování a aktualizace kvalifikačních profilů si v současné době nelze představit bez použití výpočetní techniky. Konvenčním, byť velmi výkonným pomocníkem bývají, pro tento účel dnes již překonané, kancelářské aplikace, kde lze využít kombinované spolupráce textového editoru, tabulkového procesoru a databázové aplikace. Nevýhodou je zpravidla velká roztržitost a formální nejednotnost dat, obtížná aktualizace dat a částečně i nemožnost jejich sdílení. Výhodou takového řešení je relativně nízká pořizovací cena a s ní i spojená široká dostupnost všem uživatelům. Kancelářské aplikace jsou pro účel agendy kvalifikačních profilů v dnešní době vhodné jako prostředek pro sběr dat nebo u menších organizací jakýsi předstupením cílového systémového řešení.

KAPITOLA 2

Rozvoj pracovních a řídicích způsobilostí k výkonu práce (pracovního místa)

2.1

Úloha vzdělávání při rozvoji zaměstnanců

Vrcholová vedení řady renomovaných firem jsou dnes zajedno, že investice do vzdělávání jsou reálnou cestou, jak obstát v nelehkém konkurenčním prostředí. Zkušenosti dokazují i změnu postojů zaměstnanců samotných ke vzdělávání, protože si uvědomují, že se mohou stát na trhu práce konkurenceschopnějšími a žádanějšími. Příkladem z praxe je **systém vzdělávání**, tak jak je uplatňuje Bank Austria Creditanstalt Czech Republic, a.s. Úkolu vypracovat novou vzdělávací koncepci předcházelo několik dílčích kroků, které byly podkladem pro identifikaci a stanovení vzdělávacích potřeb. Před rozbořem jednotlivých fází vzdělávacího cyklu bylo důležité definovat rozdělení úkolů

5165

a odpovědností mezi personálním útvarem a existujícími útvary. Pro rozdělení případů v úvahu více možností, které vyjadřuje následující tabulka.

Tabulka rozdělení úkolů a odpovědností mezi personálním oddělením a odbornými útvary

Způsob řízení	Role personálního útvaru	Role odborných liniových útvarů
Přísně centralizovaný	zjištění potřeb zpracování plánu nominace účastníků administrativní zajištění vyhodnocení	
Centralizovaný	zjištění potřeb zpracování plánu administrativní zajištění vyhodnocení	nominace účastníků
Vyrovnaný	zjištění potřeb zpracování plánu administrativní zajištění	nominace účastníků zpracování dílčích plánů vyhodnocení
Decentralizovaný	zjištění potřeb administrativní zajištění	zpracování plánu nominace účastníků vyhodnocení

Nelze jednoznačně říci, který model se v praxi projevil jako nejlepší. Volba závisí na charakteru činnosti dané společnosti, na její strategii, firemní kultuře, regionálním uspořádání a stejně tak na počtu zaměstnanců. V každém případě sdílení určitých odpovědností liniovými útvary i útvarem personálním je důležité, protože vzdělávání je především úkolem bezprostředních liniových manažerů. Model se v dotyčné bance osvědčil, lze ho označit jako rovnovážný. Vzdělávací cyklus má v tomto případě tyto fáze:

- identifikace vzdělávacích potřeb,
- zpracování vzdělávacího plánu,
- realizace vzdělávacích aktivit,
- hodnocení výsledků, zpětná vazba.

Významné pro cílené vzdělávání zaměstnanců jsou údaje o jednotlivých zaměstnancích. V podmínkách dané společnosti se získávají ze záznamových archů, které se vyplňují při hodnotících pohovorech. Tyto údaje se sumarizují a analyzují jednou ročně, kdy se provádějí hodnotící pohovory. Při této technice získávání údajů se může ukázat, že někteří zaměstnanci podávají slabší výkony, než bylo očekáváno. Jedním z důvodů může být nedostatečné proškolení. Koncepce hodnocení je v této bance postavena tak, že hodnotí nejen minulost, ale zabývá se i budoucností. Zaměstnancům se stanovují úkoly pro příští období a to velmi často znamená potřebu jejich proškolení, event. získání nových odborných znalostí. Na základě výsledků proškolení se zpracovává plán dalšího proškolení zaměstnanců, který koresponduje s celofiremní personální strategií a strategií vzdělávání celé instituce.

Strategické plánování a rozvoj souvisí často se zaváděním nových produktů, příp. se zvyšováním počtu zaměstnanců. Tyto skutečnosti znamenají podstatné zvýšení počtu vzdělávacích aktivit a často i korekce stávajícího vzdělávacího

plánu. Pro ilustraci lze uvést dva nové produkty, které jistá banka nabízí – hypotéky Majordomus a kreditní karty Maxim. V rámci přípravy těchto dvou produktů banka v období tří měsíců proškolila cca 100 nových zaměstnanců a cca 50 současných zaměstnanců.

Sumárně lze informace pro identifikaci vzdělávacích potřeb rozdělit na dvě skupiny:

Informace exaktního charakteru:

- zavádění nových produktů,
- školení nových zaměstnanců,
- hodnotící pohovory;

Informace založené na smyslové zkušenosti:

- neuspokojivé mezilidské vztahy,
- nízká motivace,
- neuspokojivá spolupráce na pracovišti,
- nedostatečná znalost pracovních postupů.

Vzdělávací plán měl odpovědět na následující otázky:

Otázka	Odpověď
Pro jaké účely se školení má zabezpečit?	Cíle
Komu je školení určeno?	Specifikace účastníků
Jak se bude školit?	Výběr didaktických metod
Kde se bude školit?	Na pracovišti, mimo pracoviště
Jaký je čas školení?	Délka školení, v pracovní době, mimo pracovní dobu

Mezi otázkami se nevyskytuje nákladovost. Je tomu tak proto, že instituce funguje na systému nákladových středisek, která si plánují kromě jiného i náklady na vzdělávání a odpovídají za jejich čerpání. Role personálního útvaru je v dané situaci kontrolně-poradenská. V praxi se uvedený systém osvědčil.

Grafické znázornění vztahů mezi jednotnými vzdělávacími standardy, např. v rámci holdingu, koncernu apod., společným vzděláváním a lokálním vzděláváním vyjadřuje následující tabulka.

Vztah jednotlivých vzdělávacích standardů

Jednotné standardy	Vzdělávání organizované společně s centrálou společnosti	Lokální vzdělávání
Vzdělávání interních lektorů, tutorů, mentorů a koučů	Vzdělávání interních lektorů, tutorů, mentorů a koučů	Odborné „produktové“ vzdělávání
Vzdělávání managementu	Nástroje managementu a jejich užití	Vzdělávání specialistů

5170

5175

5180

Jednotné standardy	Vzdělávání organizované společně s centrálou společnosti	Lokální vzdělávání
Speciální semináře a tréninky	Vzdělávání vybraných kategorií specialistů	Jazykové vzdělávání
Práce s PC – aplikace		Práce s PC – aplikace

Nabídku globálních vzdělávacích programů dostávají zpravidla k dispozici všechny lokální vybrané jednotky, např. dceřiné společnosti v podobě katalogu. O každém nabízeném typu programu jsou v katalogu uváděny informace:

- cílová skupina, pro kterou je program určen,
- učební cíle,
- základní obsah,
- jazyková náročnost, např. němčina, angličtina, španělština,
- délka trvání,
- místo konání,
- náklady programu (vnitropodniková cena).

Při aktualizaci katalogu (zpravidla ročně) se vychází z potřeby:

- stanovení kritických míst jednotlivých odborných úseků,
- inovací produktů a změn požadavků trhu,
- změny popisu pracovního místa (soubor požadavků včetně nutných obsahů apod.).

Z časového hlediska probíhá zpracování vzdělávacího plánu podle potřeb firmy. Např. u Bank Austria Creditanstalt ve spolupráci s centrálním útvarem vzdělávání v Bank Austria takto:

5185

Časový harmonogram tvorby plánu vzdělávání

Období	Centrála	Lokální instituce
Březen		Hodnotící pohovory
Duben	Jednání v rámci koncernu – organizace jednání	Jednání v rámci koncernu – účast na jednání
Červenec	Vydání vzdělávacího katalogu pro dceřinné společnosti	Požadavky na vzdělávání – tuzemsko
Srpen		Příprava rozpočtu Požadavky na vzdělávání v zahraničí, upřesnění stávajícího vzdělávacího plánu na 2. pololetí, rámcový plán na 1. pololetí příštího roku
Září – Prosinec	Sumarizace požadavků dceřiných společností	Schválený rozpočet Upřesnění vzdělávacího plánu
	- detailní plánování seminářů	na 1. pololetí

Strukturu vzdělávacího programu můžeme graficky znázornit následovně:

	Velkoodběr firemní odběratelé	Řízení obchodů	Maloodběr privátní odběratelé 1	Speciální činnosti pro zákazníka	Technologie inovací
Společný vzdělávací základ					
Diferenc. odborné vzdělávání					
Diferenc. vzdělávání v oblasti prodeje, nákupy, obsluhy zákazníka					
Společný vzdělávací základ manažerských způsobilostí					

Při tvorbě vzdělávacího plánu se současně určují metody pro jednotlivé vzdělávací aktivity. Při jejich určení se berou v úvahu především následující hlediska:

5190

Vzdělávací cíle:

- orientace na obsah (např. produktová školení),
- orientace na procesy (např. kurzy manažerských způsobilostí, kurzy s problematikou prodejních dovedností a péče o klienty),
- rozmanité (např. jazykové kurzy – kombinace předání znalostí a praktického tréninku);

Čas:

- adaptační proces, tj. před začátkem vlastní pracovní činnosti zaměstnance,
- vzdělávání v průběhu pracovní činnosti;

Umístění:

- přímo na pracovišti („on the job – training“),
- mimo pracoviště („off the job – training“).

Čeho se vyvarovat ve firemním vzdělávání

5195

Existuje řada **nedostatků**, které účinnosti **vzdělávání** brání. K hlavním náleží:

1. Přehlcenost tématy – v krátkém úseku probereme řadu témat. Informace nemají logickou strukturu a jsou nahodile vybrány. Účastníci podléhají dojmu bohaté nabídky rozvrhu. Pro vyšší efekt by stačilo však méně. Takto se dostává pouze informační přesycenost s jen malou možností cokoli uchovat v paměti, natož aplikovat.
2. Slovní eskamotérství, které není komunikací. Ideální procentuální poměr prezentace lektor – účastníci je 40 : 60. Kdo se dostane na nižší relaci, může se stát snadno vypravěčem namísto trenérem či koučem.
3. Nesrozumitelnost – princip vědeckosti od A do Z. „Ano Budeme-li Celkově podporovat Elementární Funkce Globální Hodnotové Charakteristiky Intervalu Jednotkové Kvality Logické Množiny Neidentifikovaných Objektů. Pak ideální Systémové Transformace Určí Vztahy X – Y Záporné, Že ano?“ (Citováno podle J. Seiner).
4. Neužitečnost – v podnikovém vzdělávání je klíčový rozvoj dovedností. Použijeme především takové informace a sdělení, která jsou především aplikovatelná a užitečná pro praxi.
5. Chybějící zpětná vazba – absence zpětnovazebních principů není vhodná. Je nutné neustále aplikovat různé formy vzájemného hodnocení a ověřování dosažené úrovně znalostí a dovedností. Do tohoto procesu se musí zapojit účastníci, lektori a realizátoři, ale i zadavatelé a objednavatelé.

2.2

Koncepce vzdělávání dospělých v podnicích

Jakkoli stále zdůrazňujeme potřebu permanentního, průběžného vzdělávání dospělých, nejsme na tom, jako ČR ve srovnání se státy EU ani trochu dobře! Jsme na pátém místě od konce v benchmarku – srovnání počtu těch, kteří jsou v procesu dalšího celoživotního učení zařazeni. To je varovný signál. Proto o to více platí motto AŠ Mladá Boleslav:

„Na výzvy zítřka je třeba reagovat už dnes. Jen tak lze vybudovat silnou organizaci s dynamickým růstem, která může mít v budoucnu úspěch. Ten však záleží na znalostech lidí, kteří pro firmu pracují.“

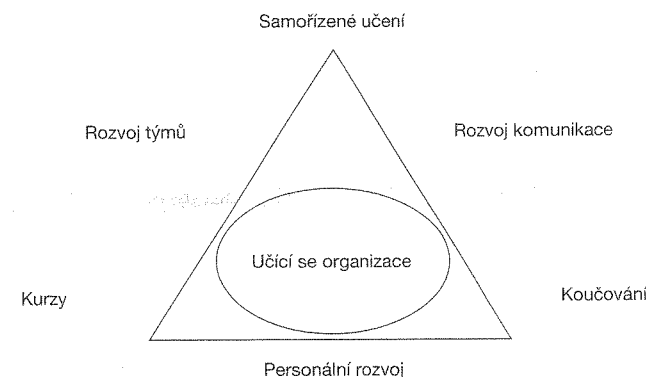
K tomu, aby se naplnění uvedeného motta stalo realitou, je sladění tří základních faktorů: člověk, technika a inovace.

Inovace a stále se vyvíjející technika předpokládají existenci lidí, kteří s tímto vývojem drží krok a pohanějí jej kupředu. V současné době, kdy jsme na počátku nové éry znalostí / vědění, jako určujícího činitele prosperity v 21. století zvítězí ty organizace, které budou „nejchytřejší“. Protože globalizace poskytuje každému stejné informace, zdroje, technologie a trhy, schopnost podniku spojovat tyto prvky nejrychleji a nejinovativněji, oddělí v rostoucí míře vítěze od poražených v globální ekonomice.

Klíčovým faktorem úspěchu se stávají vzdělávání a vyškolení lidé. Vzdělávání musí tento proces změn zachytit a zprostředkovat všem zaměstnancům firmy. K tomu je prostředkem princip učící se organizace, tj. takové organizace, v níž lidé neustále rozšiřují své schopnosti učením a tím trvale zvyšují svou schopnost realizovat to, co skutečně realizovat chtějí.

Schéma učící se organizace

5200



„Vlastním základem učící se organizace je fundamentální změna myšlení, poznáváme, že nejsme odděleni od světa, ale že jsme s ním spojeni, a za naše problémy již nečiníme zodpovědným nějakého „protivníka“ venku, ale přicházíme na to, jak sami svým jednáním přispíváme k našim problémům. Učící se organizace je místo, ve kterém lidé neustále objevují, že realitu vytvářejí oni sami. A že ji mohou změnit.“ Peter Senge.

V každé organizaci probíhá neustálý proces učení (nové činnosti, nové technologie, noví zaměstnanci, nová oddělení, noví zákazníci, atd.), tento proces ale většinou probíhá nevědomě, lidé se učí, aniž by přemýšleli nad podmínkami učení, aniž by reflektovali, jak se novým věcem naučit efektivněji, jak využít technik učení v nových oblastech, tento komplexní proces musí být vědomý a transparentní. Stále více a více se potvrzuje potřeba zavedení konceptu **celoživotního vzdělávání**.

5205

Vzdělávání dospělých je zaměřeno především na rozvoj pracovních a řídicích způsobilostí k výkonu práce (pracovního místa). V praxi jde o rozmanité způsoby, např. o:

- realizaci kurzů,
- programy „šité na míru“, které jsou určeny pro jednotlivé organizační jednotky nebo cílové skupiny,
- koučování, které je využíváno (dnes již – i když převážně – nejen) pro management jako individuální forma rozvoje, nebo pro skupinu např. mistrů apod.,
- individuální zaměření především na sestavování vhodného plánu osobního rozvoje,
- školicí programy realizované v rámci firemních projektů a související především se zaváděním nových výrob, technologií a firemních procesů.

Podstatné je, že způsobilosti k výkonu práce nelze lidem vnutit. Proto ze strany zaměstnanců je nutné brát v úvahu následující fakta:

- zaměstnanci jsou také sami zodpovědní za svůj rozvoj,
- iniciativa vychází také z jejich strany,
- zaměstnanci jsou spolutvůrci vzdělávacích projektů.

Jako výchozí bod pro tvorbu pracovních a řídicích způsobilostí slouží např. ve Škoda Auto, a. s. koncernový Profil zaměstnance M4.

5210

V profilu M4 musí být zastoupena veškerá šíře a hloubka způsobilostí, počínaje bezpečným zvládnutím základní kvalifikace přes odbornou schopnost provádět komplexní pracovní výkony a vývojové procesy až po know-how producentů a špičkových expertů. Na každé úrovni existují odborné nároky i nadodborné způsobilosti.

Konkrétně se jedná o:

- ochotu a schopnost rychle se zapracovat do nové práce, nového úkolu,
- ochotu uvažovat nad vlastním myšlením a jednáním,
- angažování se a předávání svých poznatků dále,
- rozpoznání standardů a nedostatků ve výkonu,
- kooperativní práci s ohledem na požadavky zákazníka.

Snaha o co nejkvalitnější způsobilosti musí být zřejmá na všech úrovních: od výrobního pásu až po vedení. Takováto kvalifikace vzniká jen společně, ne díky sólistům.

5215

Profilovat zaměstnance podle způsobilostí znamená formovat je jako:

Iniciativní

Iniciativa se projevuje v tom, že:

- myslí podnikavě, tj. mají nové nápady, všímají si šancí a využívají je,
- jednají podle hesla „každá změna je šance“,
- samostatně přemýšlí a zlepšují postupy,
- při práci se orientují na výsledky,
- stanovují standard kvality.

Mobilní

Práce v některých podnicích předpokládá určitou úroveň mobility, to znamená, že jedinec se musí podřídít dimenzím a směrům podniku. Očekávaná úroveň mobility nutně stoupá od dělníka k manažerovi. Mobilita musí být, ale samozřejmě pro všechny.

Lidské

Síla osobnosti je zvláště důležitá při řešení úkolů a problémů. Důležité je ale také umět lidsky zacházet se slabými stránkami. Postupovat konstruktivně, integračně, informativně, oceňovat hodnoty a být vzorem. Toto pozitivní chování orientované na cíl je oporou procesu.

Přístupy ke vzdělávacím programům a rozvoji v učících se organizacích, kterým je vlastní získávání a rozvoj pracovních a řídicích způsobilostí lze naskicovat takto:

- poskytují manažerům možnost pochopení organizace jako systému ve vztahu k zaměstnancům i vnějšímu prostředí,
- zvyšuje se role poradenství, koučování a mentorství,
- důraz je kladen na způsobilosti v oblasti společenského vlivu a ovlivňování vztahů,
- řeší konkrétní manažerské problémy a případové simulace.

Způsobilosti jsou ovlivňovány změnami prostředí. Změna ekonomických vazeb, zapojení do globálních ekonomických struktur, restrukturalizace odvětví, nezaměstnanost, konkurence, to vše a řada dalších okolností působí na kvantitu i kvalitu pracovních způsobilostí.

Tlak zákazníků a měnící se situace na trzích hyperkonkurence apod. nutí organizace, aby se staly pružnějšími a rychlejšími v zavádění nových výrobků, technologií a služeb. To vede ke změně vnitřní kultury firem, ke změně způsobu vnitřní komunikace a organizování práce. Vývoj nových výrobků či technologií již není žádnou konkurenční výhodou. Zásadní konkurenční výhodou je schopnost firmy přitahovat, udržet, rozvíjet a uplatnit talentované lidi. Hierarchická struktura pozbývá na absolutním významu. K řešení problému a vzájemnému učení dochází prostřednictvím tvorby procesů řízení a průřezových týmů.

Způsobilosti mají být adresné, vyjadřují diferenční přístup k jejich určení, mění aktuální, v současné době **gender** (rovnosti) možných i reálných pracovních příležitostí jako je příklad tvorby vzdělávacích programů pro ženy.

5220

Tvorbu vzdělávacích programů je třeba postavit na analýze postavení žen v dané lokalitě i v konkrétním podniku. Je to kvalitní zdroj informací a signálů pro nasměrování přípravy žen pro pracovní i manažerské funkce. Dále je nutné definovat cíle vzdělávání žen v oblasti jejich prosazení se do manažerských funkcí, kvalitního zvládnutí manažerské funkce a jejich dalšího postupu v managementu.

Při tvorbě vzdělávacích a rozvojových programů vycházejících ze specifických způsobilostí pro ženy je třeba zvažovat:

- volbu kurzů čistě pro ženy či kurzů smíšených,
- cílený výběr žen z různých hierarchických úrovní,
- promyšlený výběr školitele žen,
- sebevzdělávací programy,
- programy za účelem posílení sebedůvěry,
- zapojení žen do průřezových týmů za účelem učení se z praxe,
- zapojení žen do různých týmů za účelem vyvážení a učení se od žen,
- poradenství pro ženy.

Vzdělávací programy pro ženy musí reflektovat stávající situaci žen, jejich schopnosti a dovednosti, jejich vlohy a intuici. Ty zatím obecně uznávány nejsou a pravdou zůstává i jejich podceňování.

Programy rozvoje pro ženy založené na specifických způsobilostech vlastních právě jim, se zaměřují na:

5225

- firemní kodex – pochopení toho, jak podnik skutečně funguje, jak je v něm rozložena moc, kde jsou zdroje formální i neformální moci, strategických záměrů, pomáhá ženám prosadit se do manažerských funkcí a uspět v nich;
- manažerský styl – autoritářské metody direktivního a instruktážního stylu, ke kterým mají ženy sklony, protože nevědí, jak naložit s mocí, postupně

nahrazují pružné delegující metody řízení. Ženy je třeba vést k tomu, aby delegovaly a podpořily týmová řešení;

- zvyšování osobního výkonu – je zaměřeno na zvládnutí stresu a organizování času;
- komunikace – zahrnuje rozvoj prezentačních dovedností, způsob vyjadřování, osobní styl a vzhled, vyjednávání, zvyšování sebejistoty a zdravé průbojnosti;
- plánování kariéry – je třeba zaměřit na vyvážení plánování kariéry a osobního života.

Z následující matice lze vyvodit co je obsahem způsobilostí. Jsou to:

- znalosti – co známe (v paměti uchované informace o jevech, pojmech a jejich souvztaznostech),
- dovednosti – co děláme (schopnost dělat určité věci),
- zkušenosti – co umíme (schopnost dělat věci podruhé jinak, na základě poznání; prožitého),
- postoje – co „cítíme“, čemu věříme, jaké máme hodnoty (cítění a zaujímání stanovisek k různým otázkám). Postoje lze měnit jen velice obtížně.

Např. v amerických firmách se setkáte ve spojitosti s kompetencemi a jejich odvozováním s termíny – knowledge, skills, attitude apod.

Způsobilosti se dělí na „tvrdé“ (související s odborným vybavením) a „měkké“ (související s chováním a jednáním s lidmi) – anglicky „hard skills“ a „soft skills“.

Praktické zaměření způsobilostí směřuje k tomu:

- co se má dělat – schopnost rozfázovat úkoly a koncepce je řešit – analytické a syntetické schopnosti,
- jak se to má dělat – zaměření na proces,
- navedení lidí – osobnostní rysy a charakteristika (komunikace, etika – hodnoty, přizpůsobivost, empatie, smysl pro humor, tvůrčí myšlení apod.),
- na odbornou vybavenost.

5230

S touto maticí souvisí schéma vyjadřující kvalifikační matici zaměstnance.

Kvalifikační matice zaměstnance					
Osobní číslo		Jméno, příjmení			
Název přípravy	Spíní do	Datum trvání od – do	Doklad o absolvování	Platnost do	Podpis zaměstnance

444

Podnikové vzdělávání – iluze a realita

Podnikové vzdělávání znamená investovat do zaměstnanců prostředky k dosažení jejich lepšího výkonu. Současně se jedná o to, co nejlépe využívat jejich schopnosti, dovednosti a znalosti.

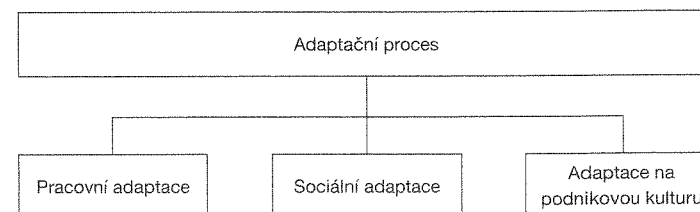
Cílem podnikového vzdělávání je prostřednictvím cílevědomého systematického formování pracovního potenciálu vytvořit podmínky pro účinné plnění úkolů podniku. Někdy to však bývá spíše iluze než realita. Aby se případná iluze stala skutečností, je nutné stanovit konkrétní cíle vzdělávání. V praxi jde o:

- rozvoj schopností zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu,
- pomoc zaměstnancům k tomu, aby se v organizaci rozvíjeli a aby tak budoucí potřeba jejich lidských zdrojů byla uspokojena „zevnitř“,
- snížit dobu nezbytnou k zácviu a adaptaci zaměstnanců, kteří začínají pracovat na nově zřízených místech.

Podnikové vzdělávání se v současné době většinou zaměřuje na oblast kvalifikační přípravy prostřednictvím aktivit, jako např.:

- přizpůsobování pracovních schopností nových zaměstnanců specifickým požadavkům pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce,
- přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, resp. zvyšování využitelnosti jejich pracovního potenciálu různými cestami, např. doškolování,
- rozšiřování pracovních způsobilostí zaměstnanců rekvalifikačními procesy v organizaci, tj. procesy, kdy zaměstnanci, kteří mají povolání pro organizaci v dané strategii nepotřebná jsou přeškolení na povolání, která organizace potřebuje,
- formování osobnosti zaměstnance, tj. vlastnosti, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují motivaci zaměstnance a odrážejí se ve vztazích na pracovišti.

Proces adaptace, v souvislosti se vzděláváním může mít např. tuto podobu:



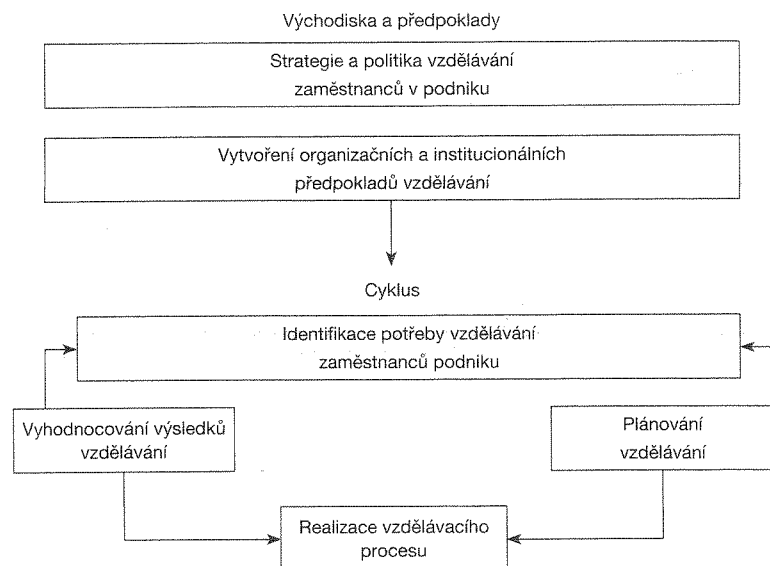
Podnikové vzdělávání má být zaměřeno i na rozvoje zaměstnanců, která k získávání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nevyhnutelně nutné k vykonávání současného zaměstnání. V praxi jde o rozvoj orientovaný spíše na kariéru zaměstnance, než na práci, kterou aktuálně vykonává. Formuje spíše jeho pracovní potenciál, než momentální kvalifikaci.

Možný postup je následný:

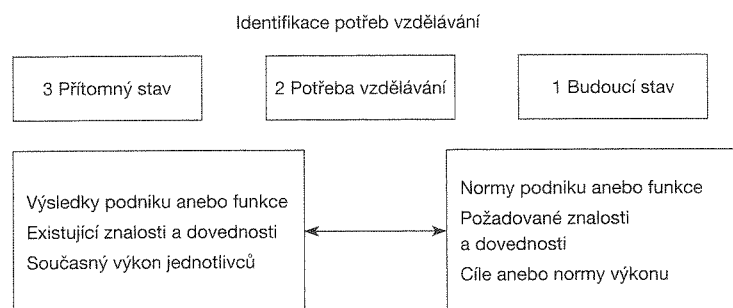
5235

5240

445



S předchozím souvisí rozpoznání (identifikace) potřeb vzdělávání. Tento proces lze vyjádřit schématem:



Nejefektivnějším a nejvíce používaným typem vzdělávání v podnicích je **systematické vzdělávání**. Je to opakující se cyklus, který vychází ze strategie firemního vzdělávání. Sleduje reálné cíle vzdělávání (aby se nejednalo pouze o iluzi). Opírá se o vytvářené organizační a institucionální předpoklady, definuje účel a systematicky rozpoznává a analyzuje potřeby vzdělávání.

Možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeby vzdělávání je mnoho a jen zřídka lze bezpečně stanovit pořadí důležitosti jednotlivých faktorů určujících aktuální potřebu vzdělávání, nebo perspektivní potřebu

kvalifikace a vzdělání v podniku. V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných jednak z běžného informačního systému podniku, jednak ze zvláštních výzkumů.

Jak uspět v praxi, dává odpověď realizace programů vzdělávání. Obsah vzdělávání určují předpoklady požadované k výkonu funkce a možnosti účastníků vzdělávání k jejich získání. Pro výběr jednotlivých druhů vzdělávání a určení jeho obsahu je třeba tyto předpoklady i možnosti znát a na jejich základě stanovit výchozí požadavky na způsobilosti účastníků vzdělávání k výkonu určitého druhu práce.

Odpovědnost za vzdělávání zaměstnanců má v podniku vždy výchovný management spolu s oddělením řízení lidských zdrojů. Tento – nebo jemu adekvátní útvar vypracovávají vzdělávací programy s konkrétním obsahem vzdělávání.

Všeobecná pravidla uskutečňování vzdělávacích programů (aby se opět nestaly pouhou iluzí, ale realitou prospěšnou pro zaměstnance) jsou následující:

- soustavné monitorování programů vzdělávání, aby bylo zaručeno, že probíhají podle firemní strategie i schváleného rozpočtu,
- po ukončení vzdělávání vyhodnotit jeho přínos a výsledky.

Vzdělávací program může splnit svůj účel jen tehdy, když jsou vhodně vybrány metody vzdělávání zaměstnanců. Praxe znovu potvrzuje, že efektivními jsou:

- metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti) používané v každodenní praxi jako součást speciálního vzdělávacího programu (např. instruktáž, koučink, mentoring, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady),
- metody vzdělávání mimo pracoviště používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních (přednášky, diskuse, demonstrování, případové studie, workshopy, outdoor trénink apod.).

V této souvislosti se rozhodně hodí slovo o interních a externích **školicích**. V současné době se vzdělávání v podnicích zabezpečuje převážně prostřednictvím externích institucí vzdělávání (např. vysoké školy, university, vzdělávací instituty jiných soukromých a státních organizací a podnikatelských subjektů a soukromé vzdělávací instituce). Oprávněnost externích institucí pro realizaci vzdělávacích aktivit se posuzuje podle jedinečnosti obsahu vzdělávací akce, ale i návrhu smlouvy o provedení vzdělávací akce, certifikace osvědčující odbornou způsobilost pro přednášky určitého typu apod.

V mnoha podnicích chybí interní školení prováděná vlastními pracovníky – školení, vyškolení externími lektory. Interní lektori by mohli dále zprostředkovat získané vědomosti většímu počtu zaměstnanců. Tento způsob vzdělávání by byl pro podniky efektivnější i lacinější.

Hodnocení vzdělávacího procesu, pokud není iluzorní představou, že každé vzdělávání je „užitečné a dobré“ by mělo dát odpověď na otázku: Jak jsou splněny cíle vzdělávání? Kritéria hodnocení vzdělávacího procesu by měla být stanovena současně s jeho cíli a to tehdy, když již plánujeme vzdělávací proces. Při zvyšování vzdělávání pracovníků jde vždy především o zvýšení podnikové výkonnosti. Cestu k ní může ukázat právě hodnocení přínosů vzdělávání a to na všech úrovních řízení. Doporučený postup je od nejnižší úrovně k vyšším úrovním. Přitom je nutné využívat kritéria adekvátně podmínkám podniku, organizační jednotky a pracoviště.

Při přípravě a realizaci vzdělávacích akcí každý podnik kladě důraz i na náklady související se vzděláváním. Při jejich plánování se zohledňuje průměrná

požadovaná kvalifikační úroveň a skutečná kvalifikační úroveň vzdělání v podniku, dále požadavky na vzdělávání, vliv jednotlivých činností vzdělávání na hospodářský výsledek podniku. Vždy však, pokud je to alespoň trochu možné, ve srovnání s konkurenčními firmami a obory (benchmarking).

Základní podmínkou funkčnosti systému vzdělávání je jeho osvojení si pracovníky a především jeho využití v praxi. Úspěšná realizace hlavních směrů rozvoje vzdělávání je zárukou růstu znalostního potenciálu každého podniku a současně obranou proti iluzi, že kdo „více vydělává, lépe vzdělává“.

2.3

Pojetí pracovních a řídicích způsobilostí v praxi

5260

Jedním z možných způsobů vyjádření požadavků na způsobilosti je matice kvalifikačních požadavků.

Matice kvalifikačních požadavků

Funkční místo č.:	Název funkčního místa / profese
Obecná část kvalifikačního požadavku	Spĺňuje ano/ne

Nadstavbová část kvalifikačního požadavku (na konkrétní funkci)	Spĺňuje ano/ne

podpis zaměstnance

podpis přímého nadřízeného

datum

Názorný příklad manažerských kompetencí lze schématicky vyjádřit tabulkou.

A. Kompetence v oblasti koncepční

a	stanovení podnikatelských cílů
b	identifikace a řešení problémů
c	metoda a techniky rozhodování (včetně rozhodování v podmínkách nejistoty)
d	práce s informacemi a aplikace manažerských informačních systémů
e	využívání výsledků vědeckotechnického rozvoje
f	přístupy a techniky marketingu (včetně interpretace marketingových informací)
g	výchova a vzdělávání pracovníků k sebehodnocení a plánování osobního rozvoje

B. Kompetence v oblasti humanitní

a	sociální psychologie vztahů v pracovním kolektivu
b	motivace a odměňování pracovníků
c	interpersonální komunikace a komunikační techniky
d	volba stylu vedení pracovníků
e	řešení interpersonálních konfliktů
f	péče o pracovníky
g	vztahy s veřejností (public relations)

C. Kompetence v oblasti odborně-metodické

(a)	Obecné
a	kapacitní bilance dostupných zdrojů
b	techniky plánování
c	rozpočtování
d	plánování práce a pracovníků
e	organizování pracovních skupin
f	provádění organizačních změn
g	řešení organizačních konfliktů
h	navrhování a provádění kontrolních postupů
i	provádění korekčních zásahů do průběhu pracovních činností
j	časově-nákladové řízení
k	řízení kvality
l	interní audit
m	podnikové právo

(b)	Dodatečné pro skupinu finance
a	finanční analýzy
b	finanční plánování
c	účetnictví a finanční informace
d	finanční audit a kontroly
e	sledování a hodnocení finančních toků
f	projektové financování
g	úvěrování a úrokování
h	finanční rozbor a výsledky

(c)	Dodatečné pro skupinu výroba / operace
a	technická příprava výroby
b	zásobování
c	výrobní plánování a rozvrhování
d	organizace výrobní technologie
e	výrobní testy a kontroly
f	metrologie a zkušebnictví
g	technická normalizace
h	řízení projektů
i	komplexní automatizace výrobních procesů a operací
j	externí montáž

(d)	Dodatečné pro skupinu personalistika
a	nábor pracovníků
b	rozmišťování pracovníků
c	zvyšování kvalifikace pracovníků
d	personální a mzdová agenda
e	pracovně-právní problematika
f	sociální výhody zaměstnanců
g	kolektivní vyjednávání

Na vzdělanosti zaměstnanců závisí významnou měrou úroveň všech ostatních firemních procesů. Takové tvrzení nikdo nepochybně, přesto v praxi jak vedoucí zaměstnanci, tak zaměstnanci personálních útvarů si často nevědí rady, jak při stanovení celkové dlouhodobé koncepce vzdělávání, tak při výběru jednotlivých vzdělávacích akcí.

Návrhem na odstranění nejistoty může být využití **modelu PZV**.

Působnosti – Způsobilosti – Vzdělávání

Přednost tohoto modelu spočívá zejména v tom, že v modelu PZV je hlavní důraz kladen na odvození potřebných způsobilostí od působností v oblasti probíhajících procesů. U jiných systémů se rozhoduje podle současné „dobré praxe“, podle vlastností úspěšných manažerů apod.

V souvislosti s využitím působností v personální praxi je vhodné připomenout následující.

Analýza pracovního místa

Posouzení nároků pracovního místa, zejména na základě organizačního řádu a dalších dokumentů, které se k pracovnímu místu vztahují. Analýza zachycuje zejména kvalifikační podmínky (druh a stupeň vzdělání), požadovanou praxi, jazykové znalosti, speciální znalosti, dále do analýzy pracovních míst patří posouzení fyziologických a psychologických požadavků práce a popis případných zvláštností prostředí, kde se práce vykonává.

Hodnocení zaměstnanců

Systematické ověřování schopností vykonávat práci na konkrétním pracovním místě i ověřování potenciálu zaměstnance pro eventuální výkon práce na jiných místech.

Kompetence

Vymezení působností („co může a má dělat“, „nakolik je kvalifikovaný a oprávněný to dělat“).

Kvalifikace

Schopnost zaměstnance vykonávat kvalifikovaně práci na určitém pracovním místě. Obvykle je na pracovní místo požadováno splnění několika kvalifikačních předpokladů současně.

Popis pracovního místa

Dokument organizace, vydávaný pro každé pracovní místo a zaměstnance, který mu určuje podmínky práce (na základě analýzy pracovních míst).

Pracovní místo

Je prvek útvaru zahrnující soubor činností a jiných oprávnění, které vykonává standardně jeden zaměstnanec (je pro ně určena nutná kvalifikace – základní obecné vlastnosti a způsobilosti).

Stupeň způsobilosti

Vyjadřuje potřebnou míru způsobilosti ve vztahu k náročnosti práce takového druhu, pro kterou je daná způsobilost důležitá – obvykle se čísluje od nejnižších nároků po nejvyšší.

Útvar

Obecný název pro organizační celek bez ohledu na rozsah a předmět činnosti, konkrétně to může být divize, úsek, odbor, oddělení, referát, sekce, skupina atd.

Vzdělávací akce

Kurs, seminář, přednáška, konference atd., jejichž prostřednictvím fakticky uskutečňujeme proces vzdělávání. Pro evidenci se vyplatí členit vzdělávací akce na:

- typové vzdělávací akce – jakýsi číselník (katalog) existujících vzdělávacích akcí, bez vazby na konkrétní vzdělávací organizaci, lektora, termín, atd.
- konkrétní vzdělávací akce – jedno skutečné provedení typové akce, tzn. akce provedená konkrétní firmou v konkrétním termínu a prostorách.

Pomocí typových vzdělávacích akcí se lze z informačního systému např. dozvědět, kdo všechno se někdy zúčastnil určité typové akce a pomocí konkrétních vzdělávacích akcí se lze např. dozvědět, kdo všechno se zúčastnil v konkrétním dnu některé akce.

Vzdělávání

Systematická příprava na výkon práce, zejména příprava teoretického charakteru. Pro účely tohoto textu do pojmu vzdělávání zahrneme osvojování teoretických i praktických poznatků a dovedností a tedy nebudeme zvlášť používat pojmy výchova, trénink, výcvik apod.

Způsobilosti

Můžeme charakterizovat jako:

- soubor znalostí a dovedností,
- existuje korelace mezi mírou způsobilosti a pracovní výkonností,
- míru způsobilosti můžeme měřit a standardizovat,
- způsobilosti mohou být zlepšovány vzděláváním;

Používá se ve dvou významech:

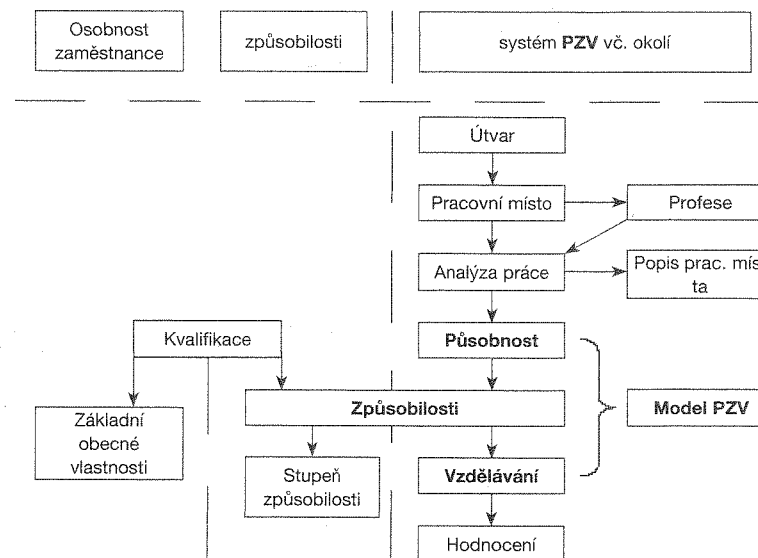
- souhrn skutečných znalostí a zkušeností člověka, kterému umožňují vykonávat určitou práci (zastávat určité pracovní místo),
- souhrn plánovaných (projektovaných, systemizovaných) znalostí a zkušeností, které jsou nutné pro výkon určité práce (zastávání určitého pracovního místa).

Způsobilost je záležitostí dynamickou, mění se v čase, tak jak se mění úkoly postavené před firmu.

Je účelné vymezit zejména vztah působnosti jako činnosti přiřazené nějakému konkrétnímu nositeli (útvary, pracovnímu místu, týmu, komisi atd.). Podrobným rozбором činností, podmínek jejich výkonu, zpracováním jejich vstupů, vytváření výstupů apod. lze odvodit i nezbytné způsobilosti.

Je vhodné tyto procesy „automatizovat“ prostřednictvím výpočetní techniky. Bylo by jistě výhodné, kdybychom specifikovali vykonávanou činnost do programu a ten sám vypsal požadavky kladené na osobu, která bude takovou činnost provádět.

Vztahy mezi jednotlivými pojmy lze graficky vyjádřit takto:



Vyplatí se využívat specializovaného software – minimálně pro evidenci a další zpracování vazeb působnost a způsobilost. Jestliže známe soubor způsobilostí, které pro optimální chod firmy potřebujeme, musíme najít na trhu vzdělávací akce, jimiž bychom u příslušných zaměstnanců potřebných způsobilostí docílili.

Způsobilosti jako kvalifikační standard pro personalisty

Základní rámec pro tento standard byl vyvinut pod vedením britského ministerstva – Department for Education and Employment – a poté byl testován ve vedoucích britských podnicích nejrůznějších velikostí a oborů. Organizace Investors in People UK, převzala péči o standard a zajišťovala jeho úspěšné šíření a další vývoj. Pro šíření standardu má tato nezávislá, veřejná organizace k dispozici síť poradenských center.

Britský standard Investors in People (IIP) představuje měkký protiklad k tvrdé řadě norem ISO 9000 a dalších a může přispět ke zlepšování jakosti i u zahraničních podniků různých oborů a velikostí.

Pro ilustraci dosud dosáhlo standardu IIP přes 32 000 organizací, které zaměstnávají téměř 30 % britských pracujících. Týká se podniků všech oborů a velikostí, přičemž ty nejmenší zaměstnávají např. jen dva pracovníky. Investors in

People uzavřel dosud licenční dohody s více než 20 zeměmi po celém světě. V Německu nyní probíhá demonstrační projekt. (Podle Moderní řízení 10/2006).

Systém IIP je založen na třech základních zásadách:

1. Plán: vyvinout strategie pro zlepšení výkonnosti organizace.
2. Realizace: zavést patřičná opatření.
3. Kontrola: přezkoumat jejich účinek na výkonnost podniku.

Organizace postupující v tomto cyklu promítají i svůj vlastní plánovací cyklus. Zásady jsou podloženy 10 indikátory Good – Practice, jak je vyjadřuje přehled:

5275

Indikátory standardu Investors in People

Indikátor	Komentář
Obchodní strategie	Strategie pro zlepšení výkonnosti dané organizace (jasně definovaná a srozumitelná)
Strategie vzdělávání a rozvoje personálu	Vzdělávání a další rozvoj personálu se plánuje tak, aby se dosáhlo cílů organizace
Strategie podpory pracovníků	Strategie řízení pracovníků jsou zaměřeny tak, aby se pracovníkům organizace zaručila dostatečná podpora při jejich realizaci a rovnoprávná šance
Strategie vedení pracovníků	Způsobilosti, které vedoucí pracovníci potřebují, aby efektivně pracovníky vedly a rozvíjeli (jasně definované a srozumitelné)
Vhodnost vedoucích pracovníků	Výběr a práce s manažery tak, aby pracovali efektivně při vedení a rozvoji pracovníků
Hodnocení a oceňování	Příspěvky pracovníků k plnění cílů podniku se zjišťují, hodnotí a oceňují
Začleňování a zmocňování	Začleňováním pracovníků do procesu se řízení a zejména rozhodování posiluje schopnost přijímat odpovědnost za procesy
Vzdělávání a rozvoj personálu	Pracovníci se mají efektivně učit a rozvíjet
Měření úspěchu	Posuzování, jak investice do pracovníků zlepšují výkonnost organizace
Komunální zlepšování	Předmětem řízení a rozvoje pracovníků je kontinuální zlepšování

Požadavky standardů nepředepisují co má ta která organizace dělat, aby byla úspěšná. Způsob, jakým se docílí požadovaných výsledků je důsledkem toho, jak organizace rozvíjí své pracovníky.

Aby byl organizacím, které splňují standardy IIP umožněn další rozvoj, byl vytvořen Investors in People Profil. Profil ukazuje, kde se organizace nachází a na co se má soustředit, aby dosáhla dalších zlepšení.

Profil je založen na stejných třech zásadách. Aby se zjistily kvantitativní údaje o výši dosažené úrovně jsou požadavky evidence uvedených indikátorů odstupňovány do čtyř úrovní (level), které se organizacím přidělují podle míry plnění požadavků:

- úroveň 1 reprezentuje organizace, které splnily standard a demonstrují Good Practice,
- úroveň 2 reprezentuje organizace, které překračují požadavky standardu. K tomu musí dosáhnout alespoň 50 % evidenčních požadavků,
- úroveň 3 reprezentuje organizace, které význačně překračují požadavky standardu. Projevuje se to dosažením všech evidenčních požadavků úrovně 2 a 3,
- úroveň 4 reprezentuje organizace, které demonstrují Excelent Practice. Dosahují všech evidenčních požadavků úrovně 4.

Právě tzv. **měkké aspekty** (tedy řízení lidských zdrojů) jsou často hlavním problémem při zavádění a správném udržování iniciativ managementu kvality. Standard Investors in People pomáhá podniku posloužit ke kontinuálnímu zlepšování jakosti. Podmínkou je přijetí rolí (nebo alespoň některé z nich):

- intermediátor – podpora sebevědomí a pochopení pro personální management zaměřený na jakost,
- vůdce organizací, které hledají rámcové dílo jako směrnici pro systematické provádění změn,
- benchmark pro organizace, které hledají externí srovnávací měřítko pro přezkoumání svých již existujících praktik,
- normotvůrce v organizacích, které hledají nezávislý a uznávaný externí předpis, aby interně i externě zlepšily a ochránily image změn.

Podniky se mohou dát certifikovat podle normy Investors in People. Certifikace je oprávněně využívat k propagaci logo. Pro certifikaci jsou zainteresovaným podnikům přiděleni nezávislí experti. Ti k tomu účelu shromažďují z nejrůznějších zdrojů informace o splnění evidenčních požadavků, provádějí interview s jednotlivci i vlastní pozorování. Odstupňování se doplňuje zprávou, která umožní najít oblasti pro další zlepšování.

Časové nároky úspěšného zavádění a certifikace IIP závisejí na změnách, které organizace podniknou. Konformita IIP se dá dosáhnout cca během 1 roku. Po certifikaci organizace se status pravidelně přezkoušuje v intervalech kratších než 3 roky. Během tohoto období si může podnik zvolit takovou pravidelnou certifikaci, která mu vyhovuje.

Praxe ukazuje, že systém certifikace kladně ovlivňuje určité faktory jako spokojenost pracovníků a zákazníků, ale i obchodní výsledky.

KAPITOLA 3

Metody vzdělávání

3.1

Volba metody rozvoje vzdělávání

Při zvažování rozvoje zaměstnanců a manažerů je třeba sledovat, jak se kdo učí. Je zřejmé, že důležitým faktorem obecně pro vzdělávání je vlastní vůle, touha po poznání, učení, změně svých náhledů na svět. Tato vůle úzce souvisí s poznáním sebe sama, ze snahy poznat, jak působím na své okolí, jak působím

5280

okolí na mne, co je pro mne důležité, čeho se mohu vzdát, jak činím volbu v konkrétních situacích.

5285

Volba **metody vzdělávání** závisí na poskytovaných možnostech:

- sebevzdělávání,
- učení z praxe,
- diskusní metody,
- kurzy a semináře,
- simulační metody,
- případové studie,
- přednášky a prezentace,
- koučování,
- poradenství.

Pokud jde o volbu metod, je třeba vzít v úvahu, že manažeři se učí hlavně samotnou činností, praxí (learning on doing). Učení v různých kurzech a seminářích musí vycházet z řešení konkrétních pracovních situací, při nichž je nové poznání a teorie jeho nadstavbovou složkou. Manažer tak řeší věc jemu blízkou a pro něj aktuální a vlastním „prožitkem“ řešení si lépe zapamatuje postupy a nově nabyté informace. Manažerům je třeba poskytnout spíše možnost reflexe toho, co již znají a dělají. Tím, že si manažer uvědomí, co již umí a jak věci dělá, přenesení si své dovednosti z podvědomí a jejich intuitivního uplatňování do vědomé složky a zafixuje si je do svého „běžného“ způsobu práce, do návyků. Jako nadstavbu si odnáší nové, dostatečné znalosti a poznatky.

5290

Sebevzdělávání

Sebevzdělávání znamená samostatný rozvoj sebe samého vlastní pomocí. Je založeno na vytvoření potřeby „pracovat na sobě, změnit se“, která má základ v poznání sebe samého. Proto přináší člověku sebevzdělávání kromě nových dovedností a znalostí pocit uspokojení, zvýšení sebejistoty, pochopení sebe samého, což sebou přináší i lepší pochopení druhých, zvýšenou toleranci a zlepšení vztahů s ostatními. Je to získání kontroly nad sebou samým, protože sami rozhodujete, co chcete či budete dělat. Sebevzdělávání tedy vede ke změně osobnosti, a proto se jeví jako nejúčinnější způsob manažerského vzdělávání – manažer skutečně rozvíjí svou osobnost.

Je důležité, abychom v sobě probudili potřebu něčeho, co nás nutí jít dál, do dalšího stádia rozvoje, protože člověk se změně prostě bojí, bojí se neznámého. Ke změně nás obvykle donutí vnější okolnosti, hrozba, odměna, neúspěch dosavadního modelu chování, zvědavost, silný osobní zážitek (pozitivní i negativní), touha vědět více.

Vznik potřeby vlastního rozvoje probíhá v procesu:

- vnitřní potřeba, vnější vliv,
- vhodný moment k volbě a rozhodnutí,
- diskuse, podpora, rozhodnutí,
- nová představa kvalifikace,
- využití této kvalifikace.

PŘÍKLAD

Volba metody rozvoje vzdělávání v systému ISO 9000:2000

Jestliže je dnes požadavkem špičková kvalita výrobků a současně není možné, aby si každý ověřoval kvalitu jednotlivých produktů, objevila se myšlenka ověřovat kvalitu firmy, resp. jejich procesů a z kvality firmy usuzovat na kvalitu jejich výrobků. Nemusí vždy bezpodmínečně platit rovnítko, závislost kvality firemních procesů a kvality produktů nesporně existuje. Kvalita lidských zdrojů je rozhodujícím článkem účinného systému řízení jakosti.

Podle normy ISO 9000:2000 musí mít organizace zajištěnu průkaznou metodologii podle které pravidelně přezkoumává pravomoc, zkušenost, kvalifikaci, způsobilost a schopnost vlastního personálu v porovnání se způsobilostmi a kvalifikací potřebnou k zajištění vlastního rozsahu podnikání.

Od organizace se žádá:

- prosazovat pochopení úloh, odpovědností a zapojení zaměstnanců,
- definovat místa se sníženým přílivem informací a definovat optimální formy komunikace.

Organizace musí mít:

- zabezpečeno, aby úroveň odborné způsobilosti každého jednotlivce odpovídala současným i budoucím potřebám,
- zajištěno pravidelné školení pracovníků a zkoušení a certifikování operátorů na operace,
- zavedenu metodiku hodnocení výkonnosti pracovníků a aplikovat ji jako nástroj jejich dalšího rozvíjení.

5295

Jak jsme na tom s celoživotním vzděláváním

Ke kvalitnímu řízení jsou v každém oboru, jsou v každém oboru, tedy i ve vzdělávání, třeba náležitě informace. O vzdělávání dospělých je jich stále ještě poměrně málo, i když právě **celoživotní vzdělávání** náleží k nejrychleji se rozvíjejícím oblastem vzdělávání.

5300

Podle Českého statistického úřadu a NVF byl u nás pro šetření současného stavu zvolen výběrový soubor 7 000 respondentů, tj. podniků s 10 a více zaměstnanci. V souladu s evropskou metodikou byly do šetření zahrnuty podniky ze všech odvětví kromě zemědělství, lesnictví, státní správy, školství, zdravotnictví a neziskových organizací. Základní soubor představoval téměř 88% podíl na celkovém počtu zaměstnanců v České republice. Hlavním přínosem šetření bylo jednak zjištění do té doby neexistujících informací o vzdělávání zaměstnanců podniků, a jednak možnost porovnávat zjištěné informace s dalšími zeměmi.

Ukázalo se, že na zlomu tisíciletí dvě třetiny českých podniků poskytovaly svým zaměstnancům některou z forem dalšího vzdělávání, zatímco třetina podniků další vzdělávání svým zaměstnancům neposkytovala. Nadprůměrný podíl byl zjištěn v oborech energetických, výroby dopravních prostředků, peněžnictví a pojišťovnictví, průměrný podíl např. ve stavebnictví a pod průměrem zůstaly ku příkladu obory dřevozpracujícího průmyslu, maloobchodu a textilního průmyslu. Mezinárodní porovnání ukázalo, že podíl podniků poskytujících svým zaměstnancům další vzdělávání je u nás nižší než ve většině zemí EU avšak nejvyšší z tehdejších kandidátských zemí.

Šetření prokázalo, že existují značné rozdíly ve vzdělávání zaměstnanců podle velikosti podniků: zatímco ve skupině menších podniků s 10 až 49 zaměstnanci poskytovalo další vzdělávání zaměstnancům 62 % podniků, v kategorii podniků s 250 a více zaměstnanci to bylo již 96 % podniků. Podobné rozdíly se projevíly ve většině sledovaných zemích.

Výdaje podniků na další vzdělávání zaměstnanců měřené poměrem mezi výší výdajů na vzdělávání a celkovou výší nákladů práce u nás byly zjištěny ve výši 1,1 %. V zemích EU se tento ukazatel tehdy pohyboval v rozpětí od 1,2 % (Portugalsko) do 3 % (Dánsko).

Pracovníci podniků, zejména pak ti, kteří se zabývají vzděláváním, personalistikou či rozvojem lidských zdrojů, by se měli věnovat co nejpečlivěji zjišťování podobných údajů, protože výsledky tohoto druhu pomohou především jim. Umožní jim např. porovnávat situaci „jejich“ podniku se situací v dalších podnicích, identifikovat slabá místa ve vzdělávání zaměstnanců, inspirovat je k různým způsobům podpory dalšího vzdělávání apod.

3.2

Praktické metody vzdělávání, jejich charakteristika a použití

Rozvoj celoživotního vzdělávání zaměstnanců ve světě znamená metody uplatňování, jejichž společným jmenovatelem je participace a aktivita posluchačů. Proto se prosazují zejména tréninkové metody, které jsou aplikací dovedností, řešení případových studií, simulací ekonomických her, inscenací aj.

Významným efektem těchto metod v praxi je vytváření a upevňování návyku pracovat v týmu, vzájemně komunikovat, věcně a účinně argumentovat, respektovat názory druhých, ale i projevovat absolutní tvořivost a nápaditost.

SEMINÁŘ

5305

Seminář je ve své podstatě cvičení zaměřené cíleně k prodiskutování a nalezení řešení určitého problému. Seminář není tréninkem dovedností, i když se seminární formy v různé úpravě používají v širším smyslu v běžné vzdělávací praxi i k tomuto účelu. Většinou se aplikuje písemná forma referátů a koreferátů, ale často se vychází přímo z vytyčeného problému, lektorova úvodu do situace a především z diskuse. Seminář může účelně navázat na přednášku, nebo jiné formy výuky.

Nejvýznamnější součástí semináře je diskuse. Její efektivita závisí na přípravě semináře, úrovni vedoucího semináře, jeho náročnosti a také na přístupech účastníků. Hlavním úkolem semináře je vytyčit problém, který by měl být řešen referátem, koreferáty a diskusí. Tento problém samozřejmě závisí na specifikaci účastníků a na jejich profesi. Referát dává účastníkům možnost ověřit si míru své osobní vyspělosti, odborné erudice, poměření své schopnosti obstát v diskusi se sobě rovnými účastníky.

DISKUSE

Diskuse je významnou složkou komunikace. Diskuse proto také patří obecně do vzdělávacích metod. Skupinové prodiskutování problémů, názorů, postojů i nejrůznějších témat přináší téměř vždy lepší výsledky, než když se o věcech nediskutuje. Diskuse je mnohdy i iniciačním kreativním prvkem, přináší nové podněty, všestrannější i objektivnější posouzení problému.

Správně vedená diskuse má být otevřenou výměnou názorů, verbálním řešením problémů určitou skupinou, kooperativním, tvůrčím procesem, jehož úroveň je dána celkovou osobnostní profilací a zkušenostmi účastníků. Má uspokojivý význam i v řízení a v podnikové praxi. Např. porada pracovního charakteru má být místem pro účinnou, věcnou a otevřenou diskusi.

Diskuse nesmí být jako vzdělávací metoda nahodilá. Proto je nutné ji připravit tak, aby byla:

- věcná,
- otevřená, stručná a výstižná,
- odborně i komunikativně podnětná,
- kritická a taktní,
- směřující k řešení problémů v zájmu věci (podniku),
- přesvědčivá, dynamická a živá,
- perspektivně zaměřená.

Při hodnocení diskuse je třeba si položit některé otázky. Především, zda dosáhla vytyčeného cíle, zda mohla dosáhnout lepšího výsledku a proč tomu tak nebylo, zda se účastníci přiměřeně podíleli na diskusi, zda neodbohovali od tématu, zda byla ve skupině ochota spolupracovat a skutečně řešit zadaný problém apod.

CVIČENÍ A SKUPINOVÁ ŘEŠENÍ PŘÍPADŮ

Cvičení slouží k upevňování znalostí příslušné látky na základě prezentace názorů a stanovisek. Většinou se téma nebo problém volí na základě skupinového výběru účastníků z oblasti podnikových problémů.

Často se používá **skupinového řešení problémů**, kdy se účastníci rozdělí do několika skupin. Zvolí si své mluvčí, kteří prezentují stanovisko skupiny po kolektivním prodiskutování problému. Vedoucí cvičení může též vybrat jednoho z účastníků a pověřit ho rolí posuzovatele řešení jednotlivých skupin. Poté následuje celková diskuse o řešení jednotlivých skupin a shrnutí vedoucího. Cvičení bývá spojováno s jinými metodami, např. s přednáškou. Někdy jsou součástí cvičení i tvůrčí metody hlavně brainstorming. Poslání této metody je vzbudit kreativní iniciace účastníků.

Praktickým příkladem může být **training on the job**, tedy cvičení, výcvik na pracovišti. Koná se při realizaci běžné pracovní aktivity a je vzdělávací metodou zaměřenou na procvičování osobních dovedností na základě praktických zkušeností.

Zásadou je faktické provedení určitých aktivit a řešení konkrétních problémů. Je proto nutné nejen znát postup, ale umět ho i realizovat. Soulad teorie a praxe

5310

5315

5320

5325

je např. nedílnou součástí každé odborné způsobilosti – soustružníka, automechanika, technika aj.

V současné praxi rozšiřujícího se trhu je obvyklý výcvik (cvičení) dealerů, prodávaců, obchodníků s hlavním cílem vycvičit tyto lidi v umění nabídnout a prodat, úspěšně komunikovat, přesvědčovat, získávat zákazníky. U manažerů se stávají nezbytnou součástí jejich „soft“ dovedností kreativní tréninky, výcvik v asertivním jednání, tréninky koučinku apod.

VÝCVIK A ZÁCVIK

5330

Nezastupitelnou metodou v praktické oblasti je **výcvik a zácvik**. Výcvik i zácvik se uskutečňuje v pracovní aktivitě, čímž se formují dovednosti a návyky profesionálních dovedností i zručností a praktických schopností.

Praktický výcvik je většinou zahajován výkladem vedoucího, instruktora, lektora apod. Obsahuje:

- vysvětlení hlavních poznatků o praktické činnosti,
- vymezení obecných pravidel této činnosti,
- předvedení příslušné činnosti.

Poslední fáze má rozhodující význam při zácviku či výcviku, navazuje na ni nácvik účastníků tréninku za přímého dohledu vedoucího nebo instruktora. Je vhodné dodržovat zásadu, aby účastník výcviku byl přesvědčen, že osvojování praktických dovedností předváděných instruktorem, je reálným obrazem nacvičované činnosti. To nevyklučuje pozdější tvůrčí rozvoj osobního „pracovního forte“.

Při praktickém výcviku i zácviku se během osvojování předváděných dovedností tyto dovednosti fixují opakováním s tzv. průběžnými instruktážemi. Jejich cílem je, aby účastník výcviku mohl být upozorněn na chyby, aby si neosvojil chybné návyky.

KOUCINK

5335

V současnosti v mnoha podnicích populárně uplatňovanou metodou mimo i během pracovního procesu je **koučink** (coaching). Je adekvátní metodou tréninků, reprezentovaných především americkým „sportovním duchem“, ofenzivním přístupem k zvyšování lidského (zaměstnaneckého) potenciálu. Je to v podstatě motivující výchovně vzdělávací spolupráce kouče a jeho svěřence, kterou kouč řídí. Cílem je rozvoj osobnosti koučovaného pracovníka po všech stránkách, zvýšení efektivity a výkonnosti ve všech jeho aktivitách.

Principem a cílem koučinku je zlepšení koučovaného pracovníka (nebo skupiny), pomoc při řešení problémů a tím v konečném smyslu zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Metoda se uplatňuje především u vedoucích pracovníků, mistry počínaje. Koučem může být buď externista nebo pracovník podniku, jeden kouč, nebo celý „coaching team“ složený z různých odborníků.

Koučování je v zásadě založeno na „problému“ např. z hlediska lidského faktoru, ale i z hlediska strategického, ekonomického, finančního, marketingového, z hlediska kvality, inovační aktivity a mnoha dalších aktivit podniku. Významnou úlohou kouče je iniciace nového, konstruktivních nápadů a cest

a jejich rychlá realizace. Kouč je iniciátorem řídicích dovedností, tvůrčích metod, psychologických přístupů, moderuje pracovní výkon i osobní problémy. Kouč bývá také garantem změny např. v případě problémových výkonů, stereotypů nebo jiných potíží. Kouč je aktivní činitel rozvoje koučovaných pracovníků. Nevyřizuje za ně jejich pracovní úkoly, nementoruje, ale pomáhá formovat jejich postoje, měnit návyky, dovednosti i další osobní a pracovní kvality.

Při přípravě koučinku je důležitá spolupráce s vrcholovým vedením firmy, aby byla možná koncentrace na určitý problém, na jeho operativní i dlouhodobé řešení. Není např. nejlepší koučovat pouze mistry a nevěnovat se vedoucím výroby, technickým vedoucím apod.

Důležité je i poznání osobnosti koučovaného pracovníka, jeho pracovních metod, pracovní výkonnosti, „zapojení“ do lidských vztahů v podniku. Z analýzy osobnosti pak je snazší volba metod, přístupů, motivačních faktorů, iniciace ke změně. Na druhé straně je třeba si být vědom toho, že dospělí lidé se jen velmi těžko „předělávají“ k obrazu kouče, a to konec konců smyslem koučování ani není.

Kouč je ten, kdo umí jednat s lidmi, uvolní jejich tvůrčí energii a směřuje tento potenciál k dosažení firemních i osobních cílů. Kouč proto musí:

- dát koučovanému najevo, že s ním bude řešit problematiku buď osobně, a nebo ve známém týmu nerušeně,
- ptát se vždy na konkrétní věci týkající se konkrétního pracoviště – vést aktivní a nenucený rozhovor,
- umět koučovanému naslouchat a dávat najevo svůj zájem, zjistit v čem jsou návrhy koučovaného a pak teprve říci své názory,
- závěry z koučování formulovat jasně a srozumitelně (především to, co se má stát),
- ověřovat, zda koučovaný řešení pochopil a přijal za své,
- každé koučování vést přátelsky a kolegiálně.

Při koučování se často dostáváme do situace rozhodování či řešení problémů. Doporučeným postupem pak je problému porozumět, následně jej řešit a poté přistoupit k realizaci plánu. Konkrétně např. takto:

- definujte problém vlastními slovy,
- rozhodněte se, co se pokusíte udělat,
- zjistěte důležité skutečnosti a faktory,
- zkontrolujte všechny hlavní předpoklady,
- kladte otázky,
- vyjmenujte hlavní překážky,
- prověřte celý postup,
- hledejte souvislost,
- sestavte všechna možná řešení či postupy,
- stanovte kritéria,
- dospějte k proveditelným řešením,
- vyberte to optimální,
- dohodněte plán realizace.

Příklady otázek pro koučování:

Cíl:

- Jaký cíl má tato diskuse?
- Co chcete dosáhnout (v krátkém i dlouhém časovém horizontu)?

5340

5345

- Jedná se o konečný cíl nebo o cíl spojený s procesem?
- Pokud je to konečný cíl, jaký cíl spojený s procesem s ním souvisí?
- Dokdy chcete cíle dosáhnout?
- Co pozitivního to přinese, jak je to obtížné, dosažitelné, měřitelné?

Realita:

- Jaký je současný stav (co, kdy, kde, kolik)?
- Koho se to týká?
- Co jste v tom až dosud udělal?
- K čemu to vedlo uvnitř i vně dané struktury?
- Jaké jsou hlavní překážky nalezení cesty kupředu?

Možnosti:

- Jaké možnosti máte?
- Co byste ještě mohl udělat?
- Co když ... ?
- Líbil by se vám jiný návrh?
- Jaké jsou náklady a přínosy spojené s každým návrhem?

Volba:

- Co chcete udělat?
- Kdy to chcete udělat?
- Bude to v souladu s vašimi cíli?
- Jaké překážky by mohly vyvstat?
- Jak je překonáte?
- Kdo o tom musí vědět?
- Jakou podporu potřebujete?
- Jak ji získáte?

Označte na desetibodové stupnici pravděpodobnost, že tuto akci dovedete úspěšně do konce.

Dalším možným přístupem je přístup, kdy si koučovaný uvědomí, že toto je náš problém, s kterým potřebuji pomoci s tím, co udělám sám v zájmu řešení a co navrhuji:

- přesvědčte se, že jste použili všechny relevantní informace,
- prověřte ze všech stran všechna navrhovaná rozhodnutí,
- ujistěte se, že plán je realistický,
- vraťte se k učiněnému rozhodnutí ve světle získaných zkušeností.

5350

Často používanou metodou při koučování je **brainstorming**. Je to prostředek, jak získat zejména od skupiny během krátké doby co nejvíce nápadů. Nejlépe funguje u jednoduchých, ale otevřených problémů. Rozlišují se některé principy, které tvoří základ pro skupinový brainstorming:

- soupis nápadů může být produktivnější, když vyloučíme jejich okamžitou kritiku;
- čím více nápadů, tím lépe. Zkušenosti vedou k tomu, že při produkci nápadů množství plodí kvalitu;
- skupinová práce při produkci nápadů může přinést lepší výsledky, než když jednotliví pracovníci postupují samostatně.

Příklad praktických pravidel pro skupinový brainstorming:

Odložený úsudek

- Kritika se vylučuje. Nepříznivý názor na přednesený návrh je nutné si nechat na později. Nehodnotte.
- Volný rozlet, neohlížet se na předpisy.
- Doporučuje se. Čím originálnější nápad, tím lepší; je jednodušší se krotit než si vymýšlet nové. Nechte mysl volně plynout.
- Usilujte o množství.
- Čím větší počet nápadů, tím pravděpodobnější je úspěch. Zaměřte se, řekněme, na třicet nápadů během patnácti minut.
- Kombinujte a vylepšujte.
- Snažme se o kombinování a zlepšování. Vedle toho, že se účastníci snaží přicházet s vlastními nápady, měli by se snažit vylepšovat nápady jiných nebo usilovat o to, jak dva nebo tři nápady spojit, a dostat se tak k novému, lepšímu nápadu.

MENTORING

V souvislosti s koučinkem je třeba upozornit i na další metodu školení „on the job“, která má s koučinkem dost společného, a to je forma „patronátu“, prostřednictvím rádce, mentora, tedy **mentoring** (termín běžně užívaný v západní literatuře) [1625]. Svého patrona, svého rádce si vybírá školený pracovník sám z okruhu lidí, které pokládá za svůj vzor. Úkolem tohoto mentora je sledovat při práci svého svěřence, rozpoznat jeho silné a slabé stránky, taktickými radami ho motivovat k takovému chování a výkonu, který pokládá v jeho případě za optimální.

Přednosti této formy na rozdíl od koučinku je hlavně, že je založena na neformálním osobním vztahu rádce a jeho svěřence. Rádce může být zvolen z lidí z podniku, ale může to být i externista.

V podnikové praxi se v současné době ustálila forma poradců vedoucích pracovníků, jejichž poradní funkce je hlavní náplní jejich práce. Nejde o exekutivní pracovníky, ale účastní se dění v podniku. Radí hlavně při závažných rozhodnutích, v problémových situacích, při strategických rozhodnutích.

CONSELLING

V podnikové praxi se v této souvislosti používá i metoda **consellingu**, přímá konzultační metoda mezi školitelem a školeným pracovníkem. Většinou jde o aktivitu v pracovním procesu (školení pomocí akce), kdy školitelem je nadřízený vedoucí, školeným jeho podřízený.

Podstata této metody na rozdíl od metod předešlých spočívá v tom, že školený pracovník předkládá vlastní stanoviska k problémům a návrhy na řešení, které má rozhodovat vedoucí (školitel), ve vzájemné diskusi se cvičí v řídicích aktivitách všeho druhu dle profese školeného a školitele.

Při této formě školení je třeba mnohdy překonat psychologické bariéry – určitou nechuť vedoucích aplikovat tuto dlouhodobější konzultativní aktivitu, nechuť diskutovat s podřízenými o návrzích na řešení, která spadají plně do jeho kompetence, mnohdy může vznikat i komplex, že školený má lepší nápady a řešení než interní školitel (vedoucí) apod.

5355

5360

Další významnější metody aktivní práce se zaměstnanci přímo v podnicích charakterizujeme již pouze zkráceně.

CROSS TRAINING

5365 **Cross training** neboli výcvik probíhající prostřednictvím známého kolečka, kdy školený pracovník po určitou dobu (měsíc i více) pracuje v různých odděleních podniku, aby získal přehled a zkušenosti o všech aktivitách podniku. Tuto metodu aplikují ve značné míře podniky nově přijímaných pracovníků nebo přerazovaných, kteří by měli v budoucnu zastávat řídicí nebo jiné významné (klíčových specialistů apod.) funkce v podniku.

Předností této metody je nejen komplexní poznání podniku např. od výroby až po vedení, ale i zkouška pružnosti a přizpůsobivosti školených pracovníků. Pomáhá vytvářet i předpoklady pro kooperaci útvarů podniku, např. v úsilí o nový nebo lepší výrobek – tedy od marketingové iniciace, aplikovaného výzkumu, konstrukce až k výsledku, konkurenčně schopného výrobku.

ASISTENCE

5370 Metoda **asistence** je dosti používaná i v našich podnicích. Spočívá v tom, že pracovník působí jako asistent zkušeného vedoucího. Bezprostředně se účastní všech jeho aktivit a rozhodování během pracovního procesu a tím se učí. Vedoucí na něho postupně přenáší i naplnění úkolů a rozhodování s cílem dosáhnout patřičné samostatnosti.

Při této metodě záleží především na úrovni školitele, nejčastěji vedoucího pracovníka, aby asistent nenapodoboval eventuální špatné postupy, protože napodobitelský efekt se netýká jen pozitivních stránek. Metoda asistence je posuzována vesměs kladně. Její úspěch je závislý hlavně na osobnostní profilaci obou aktérů.

PLNĚNÍ ÚKOLU

5375 Značně účinná je i metoda založená na principu **plnění zadaného úkolu**. Podstata metody je zcela v praktické aplikaci. Školený pracovník je k plnění úkolu pověřen potřebnými pravomocemi a má všechny podmínky, které jsou nutné pro úspěšnou realizaci úkolu. Metoda přispívá k zvyšování samostatnosti, rozhodovací schopnosti, tvořivosti, sebedůvěry a aktivity. Riziko neúspěchu při plnění úkolu ovšem může i otrávit pozitivními stránkami procesu. Aby k tomu docházelo co nejméně, je třeba velmi pečlivě vybírat školeného i školitele.

PŘÍPADOVÉ STUDIE A INSCENAČNÍ METODY

Metody vycházejí ze zpracování případu, kdy jde v podstatě o skutečný nebo simulovaný popis situace, problému z nejrůznějších oblastí (řízení, marketing, personalistika aj.), který mají posluchači řešit. Hlavní nárok je kladen na analytický rozbor studie, diagnostiku problému a jeho řešení.

Jelikož případová metoda je vždy zaměřena na praxi, zdůrazňuje konkrétní řešení k problému. Má napomáhat ke správnému rozhodnutí na základě rozboru problému v dané situaci, čase a podmínkách. Velmi záleží na formulaci případové studie, na praktické životnosti příběhu, který musí vycházet z konkrétních problémů řízení, marketingu u nás.

Praktické zadání případové studie je třeba posluchačům poskytnout v písemné formě v rozsahu podle složitosti problému a potřebných informací pro řešení problému. Příprava této metody je náročná časově i nákladově. Realizace řešení zahrnuje obvykle tyto fáze:

- charakteristika situace,
- analýza případu,
- příprava diskuse,
- závěry.

Metoda řešení incidentů

Smyslem případové studie je přiblížit náměty studií konkrétní praxi, vyhnout se statické situaci, zvýšit dynamiku situační metody, k čemuž slouží zvláště metoda řešení incidentů. Prakticky se vychází z následujícího schématu:

- seznámení se s incidentem (případem),
- zjištění informací,
- vymezení problému,
- individuální řešení,
- rozdělení do skupin,
- rozbor a řešení,
- obecné závěry.

Při výuce záleží na zkušenostech lektora z aplikace případové metody, aktivitě posluchačů a jejich podílu na řešení. Prioritou je konkrétní obsah případové studie ve vztahu k praxi, k problémům, které posluchači musí ve svých podnicích řešit.

Případové metody mají nespornou výhodu v tom, že rozvíjejí analytické myšlení, tvůrčí řešení problémů, kolektivní řešení, srovnání navrhovaných řešení s běžnou praxí.

Metoda hraní rolí

Metoda hraní rolí je významnou metodou používanou zejména při školení vedoucích pracovníků. Předmětem je řešení problému formou „herecké“ inscenace podle přesného zadání role nebo volného, individuálně rozvíjeného, základního zadání.

Smyslem zadání a hraní role je přispět k překonání běžných stereotypů v jednání a zlepšit způsob myšlení i interakce. Tomu odpovídá systém „nástrah“ autora inscenačního zadání, takže posluchač je nucen opustit běžný myšlenkový stereotyp a hledat nový, reagující na zadání. Při realizaci metody v praxi se vychází z připraveného scénáře, který je při strukturálních inscenacích podrobný a zcela návodný bez možnosti větších improvizací. Účastníci obdrží své role v písemné formě s instrukcemi lektora.

Při jednoduché inscenaci hraje pouze jedna skupina aktérů, u simultánní inscenace hrají všichni účastníci školení, rozdělení do několika skupin. Lektor nezasahuje do průběhu inscenace, ale jeho role je především v motivaci,

moderaci, v odstranění běžných rozpaků z „hereckého“ vystoupení posluchačů (např. u introvertních jedinců) a hlavně v pomoci při rozboru „jednání“ herců vzhledem k zadanému problému.

5390

Inscenační metody pomáhají rozvíjet komunikaci, schopnost rychlé a vhodné reakce, podporují přesvědčivost v argumentaci, osobní prezentaci a směřují ke zvýšení sebedůvěry a zbavení se ostychu a emocí. Narušují vžitě stereotypy a zvyšují úroveň vzájemné interakce.

EXKURZE A STÁŽ

5395

Exkurze jako metoda má význam v tom, že je jistou formou demonstrace, předvedení podnikové reality, doplněnou výkladem vedoucího exkurze. Musí být dobře připravena, posluchači mají mít připraveny konkrétní otázky, aby živé, přímé pozorování skutečnosti ovlivnilo poznatky posluchačů a možnost srovnání. Exkurze na závěr studia, např. mistrů i manažerů v zahraničí, se velice osvědčují. Konkrétně vypovídají o prostředí jednotlivých úseků výroby, o roli mistrů a manažerů a jejich postavení v jiné zemi. Platí zde zásada, že vidět je stokrát lepší než pouze slyšet. Exkurze je konečně vždycky oboustrannou výměnou názorů, i kritických, snahou aplikovat pak to lepší.

Při manažerských kurzech jsou důležité diskuse s vedením podniku nebo útvaru navštíveného podniku s možností dalšího rozvíjení kontaktů. Úspěch exkurze závisí na pečlivé přípravě, na problémech, které pak účastníci řeší. Jinak by se exkurze stala pouhou průmyslovou turistikou.

5400

Stáž jako forma přímého pobytu a účasti na řízení nebo jiných aktivitách ve vybraném podniku je efektivní součástí manažerské přípravy. Četné manažerské kurzy končí delší stáží na zahraničním pracovišti, v podniku, v jeho odděleních, rotací stážisty na různých funkcích. Aby stáž byla efektivní, je bezpodmínečně potřebná dobrá znalost jazyka země, kde je stáž zajištěna, odborné kompetence, ale i kritický smysl stážisty, aby dovedl správně analyzovat postupy i zásady řízení a vedení lidí a nepodlehli pouhému napodobování viděného.

Praktický příklad východisek vzdělávání pro manažery spolu s tabulkou metod vzdělávání znázorňuje uvedený přehled:

5405

Tabulka hlavních východisek manažerského vzdělávání

Název	Obsah	Pedagogická činnost
Plánování	Vytyčení strategických cílů a jejich plánovitá realizace na základě marketingové koncepce (zakázky, financování výroby, prodej)	Výuka na základě konkrétně simulovaných strategických plánů podniku, jejich analýza a hodnocení
Organizování	Zajištění efektivního provozu (technika, know-how, lidské zdroje) a vytváření optimální organizační struktury, zajištění kvality, inovace a pozitivní produktivity	Aplikační výuka excelentní podnikové organizační struktury úspěšných podniků, sladění lidského činitele s technickým faktorem, ekonomické, finanční a marketingové aspekty organizace

Název	Obsah	Pedagogická činnost
Lidské zdroje	Personální aktivity manažera, výběr a rozmisťování lidí, jejich hodnocení, odpovídající odměňování, personální audit, optimální struktura pracovníků z hlediska produktivity a jejich rozvoj	Výuka založená na personální podnikové strategii vzhledem k úkolům a produktivitě práce, vzorové schéma na základě personálního auditu
Vedení lidí	Nejvýznamnější manažerská aktivita založená na principu vůdcovství (charisma), motivační a stimulační aktivitě, empatii, stylu řízení a vlastní příkladnosti	Konkrétní procvičování metod identifikace, motivace, vedení lidí a stylu vedení s kreativním a empatickým momentem
Kontrolování	Porovnání plánovitých cílů a úkolů se skutečným plněním (důvěřuj, ale prověřuj) s hlavním smyslem – pomáhat odstranit překážky, problémy a nedostatky	Praktická realizace simulovaných kontrolních aktivit a jejich rozbor, náprava opatření

Modulový systém vzdělávání

Vzdělávání manažerů je zaměřeno na celkové zefektivnění jejich práce, zprostředkování nových trendů v oblasti vedení lidí a vytváření účinných pracovních týmů, delegování pravomocí, rozvoj specifických manažerských schopností a dovedností, jako jsou tvůrčí činnost, motivace, odpovědnost, rozvaha, sebevědomí, komunikativnost.

Abychom mohli takový vzdělávací systém vytvořit, je vhodné problematiku rozvrhnout do jednotlivých obsahově příslušných bloků – tzv. modulů.

Pro tuto kategorii se používá, ale nejen pro ni, tzv. **modulový systém vzdělávacích programů**, odpovídající úkolům manažerů a požadovaným schopnostem pro výkon dané pozice. Svým zaměřením musí obsah modulů vytvářet prostor pro rozvoj zaměstnanců a dělí se např. na:

- základní moduly – management, finance, marketing,
- doplňkové moduly – kvalita, právo, komunikace, jazyková příprava,
- modul management – teoretická východiska managementu, nástroje a techniky managementu, řízení změn, schopnost vedoucího pracovníka k vysokému manažerskému výkonu a etiku managementu,
- modul marketing – představuje nástroje a techniky marketingu, marketingový mix a analýzu prostředí s důrazem na udržení konkurenční výhody,
- modul finance – obsahuje finanční analýzu podniku, manažerské účetnictví, způsob obstarávání zdrojů a peněžní nástroje ovlivňování chodu ekonomiky podniku,
- modul kvalita – vystihuje význam kvality v podniku, zavedení systému řízení kvality do existující organizační struktury a na proces získávání certifikátů kvality podle norem ISO,
- modul právo – je zaměřený na jednotlivé oblasti legislativy,

5410

- modul komunikace – obsahuje nácvik technik komunikace se zákazníkem, obchodními partnery, mediální komunikaci, prezentaci výsledků vlastní práce,
- další moduly, např. jazykové přípravy – je zaměřený na rozvoj jazykových schopností zaměstnanců, kteří by měli být schopni čerpat informace z odborné literatury, komunikovat v cizím jazyce na různých úrovních – od poskytovaných základních informací zákazníkům, až po aktivní komunikaci v odborných oblastech a prezentaci firemních aktivit před zahraničním partnerem a mezinárodními institucemi.

V souvislosti s modulovým systémem vzdělávání jde o jeho praktičnost a účinnost. Co vlastně znamená modulové vzdělávání pro manažery v současném světě? V současném náročném a dynamickém podnikatelském prostředí se hlavním požadavkem manažerského vzdělávání stává jeho praktičnost a účinnost. Existuje zde jasný posun od pouhého získávání znalostí k rozvoji konkrétních dovedností a schopností jejich uplatnění v manažerské a obchodní praxi, tj. k rozvoji způsobilostí, často s výraznými prvky celkového rozvoje osobnosti.

V rozvoji manažerů lze vysledovat následující trendy:

Orientace na výsledek – zaměření na rozvoj takových manažerských způsobilostí, které umožní realizaci strategických záměrů dané organizace.

Řešení konkrétní podnikatelské priority je téměř vždy vícevariantní. Je-li např. prioritou dlouhodobé zvýšení prodejní výkonnosti, může být klíčovým faktorem trénink obchodníků (znalost produktu, schopnost vyhledávat dostatečný počet zákazníků, efektivně zjistit jejich potřeby atd.).

Příliš mnoho obchodních manažerů však zjišťuje, že ani opakovaně vložené prostředky do tréninku sami o sobě nemusí přinést očekávané výsledky. Na pozici obchodníků nemusí zrovna být ti správní lidé. Dalším důvodem nižší výkonnosti může být systém řízení nebo styl vedení, které neumožní plně využít motivaci obchodníků.

Takovéto problémy vyžadují všestrannější přístup integrující několik prvků personální a vzdělávací činnosti:

- Využití assessmentu
Assessment umožňuje rychlé a efektivní posouzení osobnostních předpokladů pro úspěšné působení člověka v dané pozici.
- Hodnocení s využitím zpětné vazby „360“
Umožní rychlou identifikaci rozvojových priorit daného manažera s přímou vazbou na skupiny lidí, se kterými nejvíce spolupracuje. Hodnocení je možné provádět na úrovni jednotlivce i celých manažerských týmů. Takto lze následný rozvojový program účinně nasměrovat na to, co je v dané situaci pro firmu nejdůležitější.
- Trénink zaměřený na rozvoj způsobilostí
Trénink se přesouvá od získávání znalostí k rozvoji dovedností formou osobního prožitku, řízené diskuse a nácviku s okamžitou zpětnou vazbou a osobní reflexí. Stále významnější je přístup založený na firemních a osobních hodnotách a na respektování individuálních předností účastníků.
- Poradenství
Je důležité při identifikaci priorit a možností řešení i při uvádění poznatků získaných v rámci assessmentu a tréninku do praxe. Pro „zvěčnění“ žádoucích postojů a chování je potřeba vytvořit účinný vnitřní mechanismus:

od sebepoznání až po individuální koučování umožňující překonání překážek při implementaci řešení, případně rozhodování.

Dlouhodobá perspektiva a ucelená řešení s využitím přístupů v oblasti assessmentu, tréninku i poradenství z něj činí účinný prostředek úspěšné praktické realizace strategických záměrů organizace.

E-learning v malých a středních podnicích

U velké firmy v rámci rozvoje informační společnosti (společnosti znalostí) implementace e-learning do podnikového vzdělávání není žádným velkým překvapením. Pro malé a střední podniky (SMEs) to již s takovou samozřejmostí neplatí, spíš naopak. Existuje zde řada překážek.

5415

NĚKOLIK ZÁKLADNÍCH POHLEDŮ E-LEARNINGU V SMES V ČR

V České republice – pro ilustraci – pracovalo v roce 2005 v malém nebo středním podniku cca 63 % všech zaměstnanců obecně. Počet jednotek byl téměř milión a jejich podíl na celkových výkonech národního hospodářství činil něco přes 53 %. SMEs tvoří 99,85 % všech subjektů podnikajících v ČR a v roce 2005 vytvořily kolem 40 % HDP.

Česká republika patří mezi nejvíce otevřené ekonomiky světa a její zapojení do světového hospodářství stále narůstá. Českým podnikům tento vývoj přináší nejen větší tržní prostor, ale i konkurenci. České malé a střední podniky, které se nestačí přeorientovat ze strategie levné pracovní síly na strategii opírající se o vysokou produktivitu práce a vlastnictví informací a znalostí, budou konkurencí výrazně ohroženy.

Konkurence vyžaduje investice. Kdo s nimi nezačne včas, vystavuje se značným rizikům (nejedná se zdaleka pouze o investice finanční, ale hlavně o investice do rozvoje lidských zdrojů). Kam racionálně investovat? Za hlavní faktory neúspěchu malých a středních podniků se považují nedostatky v oblasti managementu (ze 35 %), špatné odhady trhu (z 22 %) a chyby ve financích (z 20 %). Výrazné zlepšení všech jmenovaných oblastí může přinést kvalitní podnikový informační systém, který musí řídit a využívat kvalifikovaná pracovní síla (podle Eger L., Egerová D. – zpráva pro asociaci SMEs).

„Nová ekonomika“ má ve vyspělých zemích v roce 2006 až 25 % podíl na ročním růstu HDP, přitom v ČR je tento podíl zatím jen cca 8 %. Relace na zvyšování produktivity práce se ale odhaduje na 40 %.

Jak vypadá prostředí pro e-learning v SMEs? Téměř stoprocentní vybavení počítači lze konstatovat v případě firem s více než 10 zaměstnanými osobami. Pokud se jedná o připojení k internetu, disponuje jím kolem 90 % firem a vlastní webové stránky mají více než tři pětiny těchto subjektů. V používání webových stránek a internetu se řadíme k průměru EU.

Souvisejícím a velmi důležitým údajem je zabezpečení internetem. Pro ČR se v roce 1999 udávalo cca 12 %, v roce 2006 se hranice blížila k 60 %. Trend je zřejmý, rostoucí.

výsledky, jsou však z velké části výsledkem toho, jak s nimi jedná jejich manažeři. Rozvoji motivačních schopností manažerů je však ve srovnání s rozvojem znalostí a schopností zaměstnanců zpravidla věnována podstatně menší pozornost.

Schopnost účinně motivovat své zaměstnance dává manažerům podstatně větší šanci k překonání nejčastějších problémů spojených s řízením lidí: vysoké pracovní absence a fluktuace i nízké produktivity a kvality práce. Základem pro tuto manažerskou schopnost jsou zpravidla určité osobní vlastnosti, především emocionální inteligence a schopnosti vcítění (empatie), a řídicí zkušenosti, které by při výběru osob na vedoucí místa měly vždy sehrávat klíčovou funkci. I schopnosti motivovat lze však získat či zdokonalit jejich vhodným cíleným rozvojem.

Základní principy manažerské motivace

6165

Hlavní principy manažerské motivace zaměstnanců shrnuje pět důležitých pravidel:

- Motivace zaměstnanců je každodenním úkolem manažera. Manažeři se často domnívají, že motivace jejich zaměstnanců je předem daná a závisí především na jejich osobních vlastnostech. Jejich vztah k práci je, jinými slovy, buď přirozeně dobrý nebo od přírody špatný a tyto postoje nelze příliš změnit. V postojích a přístupu zaměstnanců k práci pochopitelně existují značné rozdíly, svalovat vinu za nízkou motivaci jen na zaměstnance však není v praxi příliš produktivní. Často větší vliv než osobní postoje mají totiž na úroveň pracovní motivace zaměstnanců jejich manažeři, a to v závislosti na své schopnosti využívat diferencovaných motivačních nástrojů, odpovídajících potřebám jednotlivých pracovníků, vytvářet příznivé pracovní prostředí, spravedlivě hodnotit a odměňovat, projevoval za dobrou práci uznání, podporovat pocit smysluplnosti práce apod.
- Pozitivní motivace je až na výjimky účinnější než motivace negativní. Pracovní motivace je vždy určitou kombinací motivace pozitivní (tj. odměny, uznání, pochvaly apod.) a negativní (donucení na základě obavy z trestu). Nástroje negativní motivace fungují především tehdy, chceme-li určitému chování zaměstnanců zabránit, jen zřídka však vedou k tomu, že zaměstnanci pracují s nejvyšší výkonností. Naprosto nevhodné jsou jako motivační nástroj podporující vlastní odpovědnost nebo tvořivost zaměstnanců: k tomu je třeba dosáhnout i jejich zájmu o věc. Pozitivním motivačním metodám je proto vhodné dávat před negativními přednost. Uchýlíme-li se k negativním nástrojům motivace, měli bychom si být jisti, že jsme vyčerpali skutečně všechny možnosti nástrojů pozitivních.
- Zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeři odměňují. Odměňování je přitom třeba chápat v širším významu, zahrnujícím nejen finanční odměnu, ale i odměnu v podobě uznání, pochvaly, povýšení apod. Důvodem, proč se pracovníci někdy nechovají tak, jak by si jejich manažeři přáli, nemusí být proto skutečnost, že na ně motivační faktory nepůsobí (jak se manažeři někdy domnívají): častěji je příčinou fakt, že motivační faktory nejsou používány správně, tj. nejsou v souladu s tím, čeho se manažeři snaží dosáhnout. Skutečná motivace zaměstnanců tak může být v důsledku toho ve srovnání se záměry organizace a jejich manažerů dokonce opačná.

Rozpory mezi cíli organizací a skutečnou motivací zaměstnanců

Příklady často se vyskytujících rozporů mezi tím, o co manažeři při řízení svých zaměstnanců usilují, a co ve skutečnosti svým chováním či podnikovými pravidly odměňují, jsou zachyceny v následující tabulce.

Cíle	Způsob motivace
Týmová práce a spolupráce zaměstnance/člena týmu	Vyhlašování a odměňování nejlepšího
Inovační uvažování a ochota podstupovat riziko	Důraz na ověřené metody, penalizace za chyby
Rozvoj sociálních schopností zaměstnanců	Důraz na časté kontroly a reporty
Participace zaměstnanců, přebírání širších odpovědností	Odměňování za technická zlepšení
Řízení na základě dlouhodobějších cílů	Čtvrtletní odměny
Vysoká kvalita	Hodnocení na základě včasného dodání, bez ohledu na chyby
Informační otevřenost	Penalizace za špatné zprávy

- Motivovat zaměstnance neznamená s nimi manipulovat. Snaha motivovat zaměstnance přerůstá někdy v organizacích v tendenci s nimi manipulovat. O manipulaci lze přitom hovořit především tam, kde požadavek, aby zaměstnanci něco vykonali nebo nevykonali není formulován otevřeně, nebo tam, kde osoby, snažící se získat ostatní pro své cíle, dokonce úmyslně klamou. Krátkodobé výhody, jež může manipulace přinášet, se zpravidla poměrně rychle mění v dlouhodobé nevýhody. Manipulace nezůstává nikdy dlouho skryta, postupně ztrácí svou účinnost, zhoršuje mezilidské vztahy na pracovišti a vede ke ztrátě důvěryhodnosti osoby nebo organizace, která se jí dopouští. Prvým předpokladem pro odstranění manipulace ze strany organizace a jejich manažerů je manipulaci rozpoznat. K jejím nejčastějším nástrojům patří snaha apelovat na emoce („Už jsme toho pro vás tolik udělali, ...“), příslib odměny či reciprocity („Když to pro nás uděláte, ...“), apel založený na sklonu k nápodobě a sounáležitosti („Každý musí něco vykonat pro společný cíl“), odvolání se na autority („Zahraniční odborníci zjistili, že... v dobře fungujících vztazích musí každý občas každý obětovat pro ostatní“), apel na předchozí vyjádření či rozhodnutí osoby („Tento názor jste již v minulosti podpořil“) nebo odvolání se na časový tlak („Teď není čas k diskusi, musíme rychle jednat“).
- Úkolem manažera je nalézt hlavní motivační faktory jednotlivých zaměstnanců. Nejčastější chybou při motivaci zaměstnanců je předpoklad, že všichni pracovníci jsou motivováni stejnými faktory. Skutečností však je, že jednoduchý návod na motivaci všech neexistuje: zaměstnance při práci motivuje řada faktorů, přičemž žádný pracovník není motivován jen jedním z nich. Význam jednotlivých motivačních faktorů se však u jednotlivých osob i v různých pracovních situacích může lišit. Nalezení motivačních faktorů nemusí být jednoduché. Je totiž nepravděpodobné, že by zaměstnanci své motivační faktory svému manažerovi sami sdělovali (někdy si je dokonce nemusejí sami ani plně uvědomovat). Situaci, ze které by jasně vyplynulo, jaké jsou hlavní motivační faktory jednotlivých zaměstnanců, musí proto manažer často sám navodit. Předpokladem toho je se v základních a praktických faktorech pracovní motivace orientovat.

Faktory a nástroje pracovní motivace

6170 Základní faktory či zdroje pracovní motivace – a jim odpovídající způsoby, jak jednotlivé zaměstnance motivovat – lze rozdělit do pěti skupin. Tvoří je:

- vnitřní motivace, založená na zajímavosti či zábavnosti práce,
- vnější motivace, spočívající na získání (finanční) odměny,
- motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci,
- motivace založená na výzvě, tj. snaze vyřešit problém nebo překonat určité překážky,
- motivace spočívající na společenském poslání práce.

Klíčem k motivaci zaměstnanců je odhalit, který z hlavních motivačních faktorů na ně působí a těchto faktorů při jejich motivaci využít.

VNITŘNÍ PRACOVNÍ MOTIVACE

6175 Zdrojem **vnitřní pracovní motivace** je práce přinášející zaměstnanci potěšení, radost, příjemný pocit nebo dokonce zábavu. Vnímavost vůči tomuto motivačnímu faktoru může však být u jednotlivých pracovníků různá.

K příznakům umožňující soudit, že pracovník je výrazně motivován tímto způsobem patří, že často hovoří o úkolech, které se mu líbí nebo nelíbí, že je na úkolech, které ho baví, ochoten pracovat dobrovolně a bez ohledu na čas, ale i to, že u úkolů, které ho nebaví, nepodává příliš dobrý výkon nebo má sklon před nimi různou formou unikát.

Plně využít vnitřních motivačních faktorů znamená:

- zjistit, jaké úkoly mají jednotliví pracovníci nejradši a snažit se jim tyto úkoly přidělovat,
- zdůrazňovat či podporovat zábavnost práce,
- dávat zaměstnancům možnost se při práci bavit,
- vytvářet příjemnou pracovní atmosféru apod.

VNĚJŠÍ MOTIVACE

6180 **Vnější motivace** je charakterizována zájmem o finanční a další materiální statky (plat, odměny, zaměstnanecké výhody apod.).

K symptomům toho, že pracovní motivace zaměstnance se opírá především o tyto zdroje, patří jeho zájem o to (sklon ptát se), co mu určitá práce nebo úkol přinesou, tendence očekávat odměnu za jakoukoli práci navíc, hovořit o tom, kolik si jednotliví zaměstnanci vydělají nebo kolik by si měli vydělat, často hovořit o majetku ostatních apod.

K motivaci pracovníků motivovaných tímto způsobem je vhodné použít především následující způsoby:

- stanovit jasná očekávání výsledků práce,
- sdělit jaké odměny za dosažené výsledky práce nebo vyšší pracovní úsilí zaměstnanci získají,
- podpořit vztah všech odměn a prémie k dosaženým výkonovým cílům,

- posílit význam výkonového (variabilního) odměňování v rámci celkového odměňování zaměstnanců,
- zavést nepeněžní odměny, o které zaměstnanci mohou usilovat (např. pracovní volno, vyšší zaměstnanecké výhody apod.).

MOTIVACE ZA ZÁKLADĚ POVĚSTI ČI ODBORNÉ REPUTACE

Pro tuto formu pracovní motivace je charakteristický především zájem o to, jaký dojem zaměstnanec ve svém okolí vytváří.

Pracovník, jehož motivuje především tento zdroj, je citlivý vůči názorům a hodnocením ostatních. K příznakům dominující motivace na základě **pověsti** patří zájem o udržení nebo posílení své odborné pověsti, ať již mezi spolupracovníky a nadřízenými nebo u širší veřejnosti, snaha získat za svou práci chválu a uznání, časté dotazy na hodnocení vlastní práce, ale i sklon chlubit se nebo vyprávět o svých úspěších či věnovat vysokou pozornost tomu, kdo bude za vykonanou práci pochválen nebo oceněn apod.

Motivační nástroje odpovídající této formě pracovní motivace zahrnují především:

- vyslovení veřejné pochvaly a uznání pracovníkům, kteří dosáhli úspěchů,
- kritizování pracovníků za zavřenými dveřmi (nikdy ne na veřejnosti),
- přidělování projektů, které jsou výrazně „na očích“ ostatním,
- zdůrazňování veřejné prestiže, kterou zaměstnancům určitá práce přináší.

MOTIVACE NA ZÁKLADĚ VÝZVY

Motivace tohoto typu je charakteristická pro osoby snažící se dosáhnout především svých osobních standardů výkonnosti. Zaměstnanec motivovaný snahou dosáhnout vlastních náročných cílů, překonat překážky apod. se zpravidla nezajímá tolik o hodnocení ze strany ostatních. Důležité pro něj je uspět tváří v tvář svým vlastním požadavkům.

K projevům, jež napovídají, že pracovník má sklon být **motivován výzvami** pracovních úkolů, patří tendence zaměřovat se na nejtěžší úkoly, pracovat nejlépe tehdy, je-li k vykonání úkoly třeba plně uplatnit osobní schopnosti, tendence vykonávat nejdůležitější úkoly i bez dohledu nebo řízení apod., ale i výrazná snaha o rozvoj vlastních schopností.

I tento motivační zdroj je možno stimulovat prostřednictvím odpovídajících nástrojů. Patří k nim především:

- zadávání náročných úkolů vyžadujících značné osobní schopnosti a zkušenosti,
- vytváření příležitostí k rozvoji osobních schopností,
- zdůrazňování významu schopností pracovníka pro úspěch v určité činnosti nebo projektu,
- snaha nezadávat osobám motivovaným tímto způsobem úkoly, které jsou nekvalifikované nebo nenáročné.

MOTIVACE NA ZÁKLADĚ SMYSLU A POSLÁNÍ PRÁCE

Motivace tohoto typu se opírá o potřebu věřit ve smysl a širší poslání práce. Pracovník motivovaný tímto způsobem se ve své činnosti a svém rozhodování zpravidla řídí určitými relativně stálými hodnotovými principy.

6195

K projevům **motivace na základě smyslu nebo poslání práce** patří časté otázky vztahující se ke smyslu úkolů („Proč tuto práci provádíme?“), zájem o širší a dlouhodobý význam činnosti, sklon pracovat s výrazným nasazením v podmínkách, kdy zaměstnanec věcí, na které pracuje, skutečně věří, ale i tendence omezovat nasazení u úkolů, kterým nevěří. K dalším projevům patří i důraz na striktní dodržování profesních zásad a hodnot.

K motivačním nástrojům odpovídajícím této formě pracovní motivace patří zejména:

- komunikování vize organizace,
- sdělení žádoucích konečných cílů práce,
- seznamování zaměstnanců s tím, jak jimi prováděné úkoly přispívají k dosažení vize a cílů organizace,
- optimismus vztahující se k možnosti dosáhnout stanovených cílů.

6200

PŘÍKLAD

Deset motivačních nástrojů manažera

Nástroje manažerské motivace jsou často poměrně jednoduché a nezabírají mnoho času. K praktickým motivačním nástrojům, na které většina zaměstnanců reaguje velmi pozitivně, patří především následující pravidla:

1. Buďte ochotný nalézt si čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoli vás o to požádají.
2. Poděkujte zaměstnancům osobně za dobře vykonanou práci, ať již ústně či písemně. Udělejte to včas a upřímně.
3. Poskytujte svým zaměstnancům konkrétní a včasnou zpětnou informaci o jejich výkonnosti. Pomozte jim zlepšit jejich výkonnost.
4. Oceňte, odměňte a podporujte osoby s vysokou výkonností; věnujte pozornost zaměstnancům s nízkou výkonností, tak, aby se mohli buď zlepšit, nebo aby včas opustili vaši firmu.
5. Poskytujte zaměstnancům informace o tom, jak vaše firma prosperuje, jaké chystá nové výrobky, jakou má strategii vůči konkurenci. Vysvětlete jim jejich úlohu v těchto plánech.
6. Vedte zaměstnance k tomu, aby se účastnili rozhodování, zejména těch, která mohou ovlivnit, a tak podporujte jejich zájem.
7. Povzbuzujte zaměstnance v jejich růstu a získávání nových schopností. Ukažte jim, jak jim můžete pomoci při dosahování jejich cílů.
8. Podporujte u zaměstnanců „vlastnický vztah“ k jejich práci i pracovnímu prostředí. Toto vlastnictví může mít i symbolickou podobu, např. ve formě vizitek poskytnutých i těm zaměstnancům, kteří je k práci přímo nepotřebují.
9. Podporujte nové myšlenky, nápady a iniciativu, ptejte se zaměstnanců na jejich názory.
10. Oslavujte úspěch – společnosti, oddělení i jednotlivců. Věnujte čas akcím podporujícím tvorbu týmu a společnou motivaci.

Podmínky omezující motivaci zaměstnanců

Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců spolu úzce souvisejí. Je-li motivace zaměstnanců nezbytná pro růst jejich výkonnosti, pak spokojenost zaměstnanců je velmi často předpokladem jejich účinné motivace.

Zaměstnance, kteří jsou v práci z různých důvodů nespokojeni, se jen velmi obtížně daří motivovat k vyššímu výkonu. Spokojenost zaměstnanců má pro firmu řadu důsledků: odráží se v kvalitě výroby, dopadá na spokojenost zákazníků, ovlivňuje fluktuaci, pracovní absenci i loajalitu zaměstnanců. Organizace usilující o růst výkonnosti nemohou očekávat, že tohoto cíle dosáhnou s nespokojenými zaměstnanci. Vzhledem k významu pracovní spokojenosti je třeba ke zjišťování a odstraňování příčin **pracovní nespokojenosti** přistupovat profesionálně a bez obav, stejně jako k ostatním faktorům firemní výkonnosti.

6205

Plná spokojenost všech zaměstnanců zpravidla není dosažitelná. Značná část pracovní nespokojenosti je však zbytečná a lze ji poměrně snadno a bez velkých nákladů odstranit. Podmínky, jež oslabují nebo dokonce ničí motivaci zaměstnanců, souvisejí jak s jednáním manažerů, tak s širší atmosférou či kulturou organizace.

K nejčastěji se vyskytujícím „zabíjákům“ pracovní motivace patří především následující desatero:

1. Uvádění nepravdivých informací či zatajování důležitých skutečností. Předpokladem pracovní motivace je důvěra v organizaci a její manažery, pro kterou platí, že se obtížně buduje a snadno ztrácí. Informace předávané zaměstnancům by měly být pravdivé a v oblastech, které se s jejich osobně dotýkají, i pokud možno úplné.
2. Rozpor mezi slovy a činy. Do podobné kategorie patří i nesoulad mezi proklamovanými zásadami a skutečným chováním manažerů. Rozporu mezi slovy a činy se organizace dopouští i nesouladem mezi hodnotami deklarovanými v misích, krédtech či kodexech, a skutečnými projevy, se kterými se zaměstnanci setkávají v každodenní praxi.
3. Projevy trvalého pesimismu nebo rezervovanosti. Opatrný optimismus a pozitivní očekávání jsou bez ohledu na to, v jaké situaci se podnik nachází, vždy účinnějším nástrojem motivace nežli pesimismus. Manažeri se sklonem k pesimismu své zaměstnance nejen demotivují, ale často nepřímo vedou i k tomu, aby se spíše než zlepšení stavu organizace věnovali hledání nových pracovních příležitostí.
4. Stanovení nejasných či často se měnících výkonových cílů. Nejsou-li pracovní cíle v organizaci jasné, mají zaměstnanci sklon nahrazovat je svými osobními cíli nebo předpokládat, že „projde cokoli“. Stanovené cíle by měly být konkrétní a přiměřeně náročné: ty vedou k podstatně vyšší motivaci než jen obecně stanovené požadavky „pracujte, jak nejlépe umíte“. Podobně demotivující jsou i cíle, které se často mění.
5. Vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení. Jde především o pravidla a směrnice bránící samostatné práci, vytvářející zbytečnou administrativu nebo dávající zaměstnancům najevo nedůvěru k jejich vlastním schopnostem a úsudku.
6. Nespravedlivé hodnocení. Zaměstnanec získávající pocit, že jeho hodnocení je nespravedlivé, reaguje zpravidla jedním ze tří způsobů: omezí své pracovní úsilí, ztratí víru ve své schopnosti nebo začne uvažovat o opuštění organizace. Z hlediska dopadu na pracovní motivaci přitom není důležité, zda jeho hodnocení je skutečně nespravedlivé nebo zda je (zpravidla

- v důsledku nevhodného podání) za nespravedlivé pouze jen subjektivně považuje.
7. Zanedbávání zpětné vazby. Zaměstnanci mají potřebu být ve své práci hodnoceni. Manažer, který zpětnou vazbu nedává (někdy i v obavě o jejich motivaci), jejich motivaci ve skutečnosti brání. Dlouhodobější nedostatek zpětné vazby vede zaměstnance zpravidla k přesvědčení, že nadřizený či firma nestojí o jejich práci nebo že nadřizenému na nich nezáleží natolik, aby jim zpětnou vazbu předal.
 8. Hodnocení zaměřené především na kritiku jejich neúspěchů (negativní zpětná vazba). Čím více se hodnocení zaměřuje jen na chyby, které zaměstnanci provedli, nebo cíle, kterých nedosáhli, tím méně motivuje k odstranění jejich výkonových problémů. Namísto zlepšení výkonu vede spíše k tomu, že se pracovníci snaží svému nadřizenému vyhnout. Důležitým smyslem hodnocení je upozornit na úspěchy a projevit uznání. Pokud se nepodařilo cílů dosáhnout, mělo by být zaměřeno tak, aby zaměstnancům pomohlo dosáhnout jejich cílů v budoucnu, a to i podporou jejich motivace.
 9. Tolerování nízké výkonnosti. Jednoduchou ilustrací je případ dvou zaměstnanců, schopného a podprůměrného, kterým je zadán podobný úkol. První jej dokončí před termínem a bez chyb, a protože je hotov, dostane další, druhý jej splní pozdě a s chybami, vzhledem k časové tísní však jeho práci manažer přijme a chyby opraví. Je zřejmé, že druhý zaměstnanec brzy pochopí, že podprůměrná práce stačí; první je za svůj výkon naopak potěšán. Jedním z neškodlivějších motivačních přístupů je tolerovat nevykonnost a odměňovat nestejný výkon stejnou odměnou.
 10. Nedostatečné využívání schopností. Faktorem ničícím motivaci mohou být nejen nejasné a často se měnící úkoly, ale i nedostatek úkolů či jejich rutinní a monotónní povaha, neumožňující uplatnění či další rozvoj pracovních schopností zaměstnanců.

Praktický nácvik motivačních dovedností a zvyklostí

6210

Rozvoj motivačních schopností nelze založit jen na klasických, výkladových formách výuky. Jeho předpokladem je i praktický nácvik motivačních dovedností na základě metod **sociálního učení**. Jeho podstatou je zdokonalování se v mezilidských dovednostech na základě vlastních zkušeností získávaných při řešení manažerských úkolů, které se svou povahou co nejvíce blíží skutečným pracovním situacím. Nácvik sociálních dovedností probíhající tímto způsobem je ve srovnání s běžnými formami tréninku zpravidla nejen rychlejší, ale získané dovednosti jsou i trvalejší.

K metodám rozvoje a praktického nácviku motivačních schopností patří především:

- případové studie, vyžadující, aby účastník tréninku na základě svých znalostí a zkušeností vytvořil životaschopné motivační řešení určité reálné situace, současně však i naslouchal řešením navrženým ostatními účastníky tréninku;
- hraní rolí, např. modelového vedení motivačních a hodnotících rozhovorů se zaměstnanci, předávání pochvaly či kritiky, zadávání pracovních úkolů, vysvětlování cílů organizace apod., sloužící k nácviku sociálních dovedností, ale i k jejich rozpoznávání a uvědomování si jejich významu;

- hry prováděné pod širým nebem (outdoorová cvičení), kladoucí si za cíl dovést manažery k poznání svých psychických i fyzických možností i vlastních omezení, učit je spolupracovat s ostatními a využívat předností týmové práce.

Součástí nácviku motivačních schopností může být i lepší poznání vlastních manažerských návyků nebo postojů s cílem odhalit a změnit ty zvyklosti či postoje, které mohou motivaci zaměstnanců bránit.

K pozitivním motivačním zvyklostem, na jejich tvorbu nebo posílení se trénink motivačních schopností může zaměřit, patří např. následující:

- Pozornost vůči úspěchům. Podstatou je zvyk zachytit či zaznamenat, co zaměstnanci vykonali velmi dobře, a za tuto činnost je pochválit nebo jim včas a upřímně osobně poděkovat. Cílem je nejen posílit žádoucí chování zaměstnanců, ale i zlepšit jejich vztah k práci a podniku;
- Podpora „vlastnického vztahu“ zaměstnanců k jejich práci i pracovnímu prostředí. Toto vlastnictví může mít i symbolickou podobu, např. ve formě vizitek poskytovaných i těm zaměstnancům, kteří je k práci přímo nepotřebují;
- Potlačení negativních postojů. Manažer by neměl podléhat negativním postojům vůči svým zaměstnancům, např. iluzi, že je kvalita jejich práce nezajímá. Jeho zvykem by naopak mělo být zjistit, zda mají vše, co ke své práci potřebují, poskytovat jim konkrétní a včasné informace včetně informací o jejich výkonnosti a být ochotný nalézt si čas k vyslechnutí jejich požadavků;
- Důvěra ve schopnosti zaměstnanců. Podstatou je přistupovat ke každému zaměstnanci jako nositeli jedinečných schopností přispívajících k rozvoji podniku. Vyjádření důvěry ve schopnosti zaměstnanců posílí i jejich sebe-důvěru a pracovní úsilí. Motivaci a loajalitu zaměstnanců podporuje i zvyk vést je k účasti na rozhodování;
- Omezení obav z neúspěchu. Chce-li manažer získat motivované zaměstnance, měl by je vést tak, aby se nebáli pracovat samostatně a neměli obavy z případných neúspěchů. Dosáhnout toho lze především omezením osobně formulované kritiky za chyby, které se zaměstnanec při práci dopustí;
- Otevřená komunikace. Otevřená komunikace je významným faktorem motivace. Předpokladem je zvyk předávat zaměstnancům informace o tom, jak firma prosperuje, jaké chystá nové výrobky, jakou má strategii vůči konkurenci, vysvětlovat jim jejich úlohu v těchto plánech, ale i podporovat nápady a iniciativu zaměstnanců a ptát se na jejich názory;
- Rozvoj zaměstnanců. Získání možností a podnětů k dalšímu rozvoji se dnes u značné části zaměstnanců stává jedním z nejsilnějších motivačních faktorů. K pozitivním motivačním zvyklostem manažera patří povzbuzování ke zvýšení jejich schopností a znalostí a poskytování k tomu potřebných podnětů a možností.

KAPITOLA 5

Řízení s emocionální inteligencí

6215

Termín „emocionální inteligence“ v podnikové praxi zdomácněl již na konci minulého desetiletí. Přispěly k tomu dva faktory. Na jedné straně důkazy o tom, že řízení s emocionální inteligencí zvyšuje výkon, na straně druhé zkušenost, že tento osobní předpoklad lze rozvíjet.

Co je emocionální inteligence?

Emocionální inteligence není protikladem inteligence rozumové. Je schopností využívat emocí k řešení problémů a efektivnímu jednání. Lze ji chápat jako schopnost uvědomovat si své vlastní pocity i pocity ostatních a tyto pocity ovlivňovat. Schopnost ovlivňovat emoce slouží přitom především jako nástroj motivace.

Schopnosti tvořící emocionální inteligenci lze shrnout do pěti základních, vzájemně souvisejících oblastí. Patří k nim:

- Porozumění vlastním pocitům a náladám. Umožňuje uvědomovat si povahu vlastních emocí a chápat, proč se cítíme určitým způsobem. Uspadňuje chápat i „řetězce“ emocí, tj. to, jak emoce přecházejí jedna v druhou, a vnímat vzájemné vztahy mezi emocemi, myšlením, jednáním a výkonem.
- Schopnost kontrolovat vlastní emoce. V praxi je důležitá především schopnost ovlivňovat negativní emoce jako hněv, smutek nebo strach vznikající ve stresových situacích, nebo emoce impulzivní. Důležitou součástí této složky emocionální inteligence je i schopnost prezentovat své emoce navenek společensky přijatelným nebo žádoucím způsobem, a tak působit důvěryhodným či spolehlivým způsobem. Schopnost kontrolovat vlastní emoce však napomáhá i k zaměření pozornosti a udržování koncentrace.

POZNÁMKA

Zajímavý výzkum schopnosti ovládat vlastní emoce provedli před časem američtí psychologové. Děti nacházející se samy v místnostech spolu s cukrovím dostaly pokyn, že nebudou-li cukroví až do příchodu instruktora jíst, dostanou ho poté dvakrát více. Po deseti letech byla u týchž dětí sledována školní úspěšnost a bylo zjištěno, že ty, které dokázaly odolat pokušení, byly ve škole úspěšnější.

- Schopnost motivovat sebe sama pomáhá osobám používat svých emocí k dosažení vlastních cílů. Příkladem je schopnost udržovat optimistickou náladu i v situaci, kdy se práce nedaří. Osoby s touto schopností mají sklon stanovovat si náročnější cíle, jsou vytrvalejší a zpravidla i iniciativnější.
- Empatie, tj. schopnost chápat, jak se cítí jiní a co je příčinou jejich emocí. Zahrnuje i schopnost jejich emoce předvídat a zvyk zajímat se o pocity ostatních.

Na rozdíl od občasné představy nejde jen o schopnost vyjádřit např. omluvu nebo politování, ale o snahu a schopnost poznat a pochopit pocity ostatních, vidět věci očima druhých (vnímat např. jejich obavy a rozumět jejich přičinám) či identifikovat se s nimi. Schopnost empatie patří k základním předpokladům „dobrého vycházení“ s kolegy i podřízenými. Výzkumy potvrdily, že osoby schopné lépe identifikovat emoce ostatních jsou pracovně úspěšnější.

Nedostatek této schopnosti je naopak jednou z hlavních příčin problémů v osobních vztazích vedoucích k nižší výkonnosti, manažerskému selhání i k problémům ve vztahu podniku k jeho k zákazníkům. K typickým projevům nedostatečné empatie u jinak inteligentních manažerů kladoucích důraz na racionální argumentaci je nepochopení toho, proč všichni ostatní nevidí situaci stejně jako oni.

- Schopnost ovlivňovat emoce ostatních. Tato schopnost na empatii bezprostředně navazuje. Jejím projevem je schopnost přizpůsobovat komunikaci emocím druhé strany, navazovat vztahy, získávat ostatní pro změny či nové vize, vést příkladem apod.

Emocionální inteligence v řízení

Emocionální inteligence není třeba pro všechna pracovní místa a nemůže nahradit jiné důležité schopnosti. Důležitým předpokladem výkonnosti je však pro místa řídící.

Úspěšní manažeři jsou schopni vnímat, jak se jejich zaměstnanci cítí, a zasáhnout, jsou-li nespokojeni. Jsou schopni ovládat své emoce tak, aby jim jejich zaměstnanci věřili a dobře se jim s nimi spolupracovalo. Tyto i další projevy emocionální inteligence však často nejsou ani pro jinak schopné, výkonově orientované manažery zcela přirozenou schopností.

Předpokladem manažerské efektivity jsou především čtyři projevy emocionální inteligence: schopnost vyjadřovat či tlumit emoce, schopnost empatie, schopnost aktivního naslouchání a vnímání vlastních emocí.

SCHOPNOST VYJADŘOVAT ČI TLUMIT EMOCE

Příkladem této schopnosti může být schopnost rozlišovat situace, kdy je vhodné vyjadřovat emoce, a situace, kdy je pocity vhodnější kontrolovat.

Emoce, ať již jde o nadšení, vřelost, skleslost nebo podrážděnost, mají sklon být v organizaci nakažlivé. Pozitivní emoce přitom zpravidla nejen zlepšují spolupráci, ale (jak ukázaly experimenty) zvyšují i sklon ke spravedlnosti a hledání konstruktivních řešení ve vzájemných vztazích, čímž podporují celkovou skupinovout výkonnost.

Manažeři schopní tyto emoce vyjadřovat navenek jsou proto zpravidla úspěšnější než ti, kteří jsou emocionálně chladní a rezervovaní. Kontrola emocí je

naopak namísto především tam, kde by negativní emoce mohly narušit motivaci, vzájemné vztahy nebo sebedůvěru zaměstnanců.

Schopnost kontrolovat vlastní emoce je i jednou ze základních schopností spojených s úspěšným zvládnutím stresu. Studie, kterou provedl před časem jeden mezinárodní obchodní řetězec, ukázala, že ředitelé prodejen schopní lépe zvládat stres vykazovali i lepší ukazatele čistého zisku, obrátu na čtvereční metr obchodní plochy a obrátu na zaměstnance.

SCHOPNOST EMPATIE

6220

Empatii potřebují manažeři i zaměstnanci k vytváření a udržování dobrých vzájemných vztahů i vztahů vůči zákazníkům.

Empatie v manažerské praxi neznámá snahu být ke všem a za každou cenu vlivný ani tendenci naslouchat nekonečně dlouho jejich problémům. Schopnost rozpoznávat emoce ostatních, naslouchat jejich názorům a chápat jejich potřeby či obavy však zlepšuje možnost pomoci druhé straně vyřešit její problémy. Ve vzájemných vztazích současně vytváří důvěru. To je známo nejen z řídicí, ale i z prodejní praxe: prodejci či obchodní zástupci s empatickými schopnostmi dosahují nejen lepších obchodních výsledků, ale jsou kupujícími i lépe hodnoceni a více vyhledáváni.

Empatie v manažerské praxi zvyšuje i schopnost inspirovat ostatní a podporovat jejich motivaci. Její součástí je vnímání toho, co ostatní potřebují ke svému rozvoji, využívání užitečné zpětné vazby, vyslovování pochvaly a uznání za dosažené výsledky či zadávání úkolů, které umožňují pracovníkům zvýšit si své schopnosti. Schopnost vnímat a chápat emoce ostatních má důležitý význam i v souvislosti s prováděním výrazných podnikových změn. Jejich efektivní řízení totiž zpravidla vyžaduje chápat a odolávat pocitům obav a nejistoty.

Manažeři empatii navíc potřebují i ve všech sociálních situacích zahrnující emocionální negativní prvky: zadávají-li pracovní úkoly osobám, které práce nebaví, kritizují-li zaměstnance, kteří mají sklon reagovat na kritiku obranou, musí-li jednat s někým, kdo je nemá rád, řeší-li spory mezi zaměstnanci, prosazují-li změny, kterých se zaměstnanci obávají, jsou-li nuceni předávat špatné zprávy, jako např., že určitá osoba nebude povýšena nebo bude propuštěna apod. Ve všech těchto situacích je empatie prvním krokem k řešení problému. Druhým krokem je udržování pozornosti a koncentrace na cíle a úkoly, kterých je třeba dosáhnout.

SCHOPNOST NASLOUCHAT

Empatie představuje skutečný zájem a snahu porozumět tomu, co druhá strana říká a cítí. Nelze ji proto dosáhnout bez schopnosti naslouchat druhým.

Tato schopnost bývá oprávněně považována za nejsložitější součást komunikačních schopností. Její získání proto zpravidla vyžaduje nácvik. Lidé si totiž ve vzájemné komunikaci zpravidla vzájemně nenaslouchají, ale pouze se střídají ve vyjadřování vlastních názorů a stanovisek. Ty je většinou zajímají více než naslouchání a porozumění zkušenostem a pohledům ostatních. Toto chování je přitom v rozporu se skutečností, že většina osob chce, aby se jim naslouchalo

a porozumělo a chápe toto naslouchání jako projev uznání. Principem empatie v komunikaci je proto snaha porozumět nejprve ostatním a teprve poté se snažit, aby bylo porozuměno nám.

Účinně naslouchat ostatním zpravidla nelze bez toho, aniž bychom druhé straně kladli určité otázky. Jejich příkladem mohou být následující otázky:

1. „Můžete mi o tom říci něco více?“
2. „Skutečně? To je zajímavé. Můžete být podrobnější?“
3. „To jsem si neuvedomil. Můžete mi o tom říci něco více?“
4. „To mě zajímá, můžeme si o tom popovídat podrobněji?“
5. „Rozumím-li vám správně, myslíte si, že...“
6. „Jak tu věc cítíte, máte ve vztahu k ní nějaké obavy?“

SCHOPNOST VNÍMAT VLASTNÍ EMOCE

Emocionální inteligence v manažerské praxi nesouvisí jen se sociálními dovednostmi. Může pomoci i v situacích, kdy manažeři rozhodují o nových výrobcích, o nových trzích nebo strategických aliancích.

Údaje a jejich analýzy, na kterých tato rozhodnutí stojí, jen zřídka poskytují zcela jednoznačnou odpověď např. proto, že řadu důležitých veličin nelze kvantifikovat. V této situaci jsou manažeři nuceni spoléhat se na svou intuici, tj. na své pocity. Tyto pocity je mohou někdy orientovat správným směrem, někdy však i směrem chybným. Manažeři, jejichž pocity je vedou správným směrem, jsou přitom ti, kteří rozumí tomu, proč je jejich pocity daným směrem vedou. Naučili se rozlišovat mezi emocemi, které jsou nepodstatné nebo zavádějící, a emocemi, které ukazují správným směrem. Vyjádřeno jinými slovy, emocionální inteligence manažerům umožňuje rozpoznat mezi jejich pocity ty, které jim mohou pomoci při řešení obtížných rozhodovacích situací.

Osobní emocionální inteligenci lze rozvíjet

K emocionální inteligenci existují u jednotlivých osob odlišné vrozené předpoklady. Jde však současně o schopnost, kterou lze rozvíjet.

Znáмым příkladem v tomto smyslu je charakteristický způsob, kterým osoby reagují na neúspěch nebo výskyt problémů. Tento způsob lze trénovat a tzv. naučený optimismus představuje součást emocionální inteligence, která prokazatelně zvyšuje produktivitu manažerů i zaměstnanců. Důvodem je, že zatímco osoby se sklonem k (naučenému) optimismu mají tendenci připisovat neúspěch faktorům, které jsou spíše dočasné a nahodilé, osoby se sklonem k pesimismu vnímají tyto příčiny jako dlouhodobé a „systémové“.

Fakt, že emocionální inteligenci se lze naučit, je pro manažery důležitou příznivou zprávou. Jejich orientace na výsledky a schopnost koncentrace jim totiž může při získání této schopnosti pomoci. Předpokladem je cílená zpětná vazba či určité vedení, které může manažer získat pomocí tréninku nebo koučování.

Nástrojem rozvoje emocionální inteligence, především empatických schopností, však může být i sledování a kontrola vlastního chování „v reálném čase“. Při něm pomáhá následující soubor pravidel:

- Veďte si přehled situací, ve kterých se vám podařilo dosáhnout empatie, a situací, o nichž se domníváte, že to nepodařilo.
- Věnujte pozornost situacím, ve kterých nebyly emoce zúčastněných (např. jejich obavy) jasně vyjádřeny.
- Snažte se zachytit emoce, které druhá strana může prožívat.
- Vytvořte si soubor otázek, jejichž prostřednictvím můžete emoce ostatních zjistit. Formulujte tyto otázky především jako otevřené, tj. jako otázky, na které nelze odpovědět ano nebo ne.
- Naučte se naslouchat, aniž byste druhou stranu přerušovali. Počkejte s vyjádřením vlastního názoru až poté, když druhá osoba vysloví svůj.
- Snažte se vyvarovat toho, aby u komunikace s vámi vyvolávala u ostatních defenzivní reakce.
- Ponechte ostatním dostatečný čas na to, aby vyjádřili své myšlenky nebo pocity.
- Praktikujte aktivní naslouchání: ověřujte si význam toho, co bylo řečeno, parafrázováním jeho obsahu.
- Vnášejte do konverzace opakovaně její hlavní směr. Využívejte pravidla, které říká, že efektivní řízení je kombinací empatie a pozornosti: důrazu na vztah a orientace na splnění úkolu.

KAPITOLA 6

Principy přesvědčivé komunikace

6225

Součástí motivace je i přesvědčování umožňující získávat zaměstnance ke společným cílům, urychlovat změny a prosazovat nová řešení. Schopnost **přesvědčivé komunikace** patří však často k hlavním úskalím manažerské komunikace.

Zkušenost ukazuje, že většina manažerů chápe přesvědčování jako relativně jednoduchý proces. Je třeba zdůraznit vlastní názor a argumenty na jeho podporu, nejlépe argumenty opírající se o číselné údaje, použít logiku a vytrvalost, případně ukázat i osobní nadšení. Postup vycházející z tohoto pojetí končí však často, především ve složitějších situacích, neúspěchem.

Východiska přesvědčování: význam přípravy a dialogu

Úspěšné přesvědčování se opírá o cílenou přípravu a jako své hlavní metody využívá dialogu. Jeho součástí je nejen získávání informací, ale i vyjednávání.

6230

Příprava přesvědčování může zabrat značný čas. Je zaměřena jak na analýzu stanoviska či názoru, který hodláme zastávat, tak na seznámení se s osobami, které chceme přesvědčovat.

Vlastní stanovisko je třeba důkladně probrat ze všech možných úhlů. Při jeho analýze je třeba si položit mimo jiné následující otázky: Jaký dopad bude mít přijetí mého názoru na ty, kteří mají být o něm přesvědčeni? Jaké změny, peněžní či časové investice bude od nich vyžadovat? Existují alternativní názory, které bychom měli prozkoumat? Nejsou mé podpůrné argumenty v některém ohledu slabé?

Dialog se odehrává před zahájením přesvědčování i v jeho průběhu. Ještě než vlastní komunikace začne, je vhodné dialogu využít k získání dalších informací o názorech osob, které chceme přesvědčit, jejich zájmech a představách do budoucna. Během přesvědčování slouží dialog nadále k získávání informací, dostává však i negociační podobu. Osoby, které mají být přesvědčeny, jsou vyzvány k diskusi o kladech a přínosech předkládaného názoru, k tomu, aby formulovaly svůj názor a navrhly alternativní řešení. Efektivní přesvědčování spočívá v ověřování a revidování vlastních myšlenek a názorů v souladu se zájmy a potřebami ostatních.

Přesvědčování často zahrnuje či vyžaduje kompromis. Schopnost přesvědčovat vyžaduje zůstat otevřený vůči názorům druhých, být připraven upravit své stanoviska a zahrnout do nich i názory ostatních. Tento způsob přesvědčování je totiž sám o sobě přesvědčivý: vidí-li ti, kteří mají být přesvědčeni, že osoba, která je přesvědčuje, má sama zájem seznámit se s jejich názory a že je ochotna své stanovisko změnit tak, aby reagovalo na jejich potřeby či obavy, reagují pozitivně. Nebojí se totiž toho, že budou oklamáni či manipulováni, osobu, která je přesvědčuje vnímají jako někoho, kdo je pružný a je sám ochotný udělat ústupky. Osoby s přesvědčovacími schopnostmi vstupují proto do procesu přesvědčování často se záměrně předem připravenými kompromisy.

Předpoklady přesvědčování

Efektivní přesvědčování se opírá o čtyři důležité předpoklady. Manažeři chtějí-li své zaměstnance přesvědčit musejí:

- působit důvěryhodně,
- prezentovat své cíle způsobem, který zdůrazňuje společné zájmy s těmi, kteří mají být přesvědčováni,
- posilovat svá stanoviska užitím faktů majících obrazný charakter,
- navázat s přesvědčovanými emocionální kontakt.

VYTVOŘENÍ DŮVĚRYHODNOSTI

Snažíme-li se přesvědčit ostatní o novém nebo opačném stanovisku, musíme počítat s tím, že si položí otázku, do jaké míry mohou našim názorům a postojům důvěřovat. **Důvěryhodnost** je proto základním kamenem efektivního přesvědčování a zpravidla i prvou překážkou, kterou přesvědčující osoba musí překonat. Bez ní se jí v některých případech nemusí ani k osobě nebo osobám, jež přesvědčuje, získat odpovídající přístup nebo si pro své přesvědčování zajistit nezbytný čas.

Důvěryhodnost na pracovišti vyrůstá ze dvou základních zdrojů: z osobních znalostí a zkušeností a z mezilidských vztahů. V praxi se často ukazuje, že

6235

6240

6245

manažeri svou vlastní důvěryhodnost značně přeceňují. Obě dimenze důvěryhodnosti lze však vybudovat či posílit na základě pomoci zvenčí.

Za důvěryhodné jsou především považovány osoby, které jako nositelé znalostí a zkušeností mají za sebou historii zdravého úsudku a pracovních úspěchů. Pokud jde o mezilidské vztahy, patří k osobám s vysokou důvěryhodností především ty, které v minulosti prokázaly, že umějí naslouchat a pracovat v zájmu ostatních. Jsou to zpravidla osoby emocionálně stabilní, nepodléhající náladovým extrémům ani výkyvům výkonnosti, známé jako poctivé, stálé a spolehlivé. Názorům těchto osob jsou často ochotni naslouchat i tehdy, když se na první pohled zdají být nepřesvědčivé.

Podmiňují-li znalosti, zkušenosti a mezilidské vztahy důvěryhodnost, je důležité před započítím procesu přesvědčování svou vlastní situaci ve vztahu k těmto faktorům nestranně zhodnotit. např. tak, že si položíme otázku, jak zaměstnanci hodnotí naše znalosti a zkušenosti v dané záležitosti, zda za sebou máme historii úspěšných návrhů, o kterých vědí a které respektují. K posouzení vztahové důvěryhodnosti je třeba zvážit, zda ti, které chceme přesvědčit, mě vidí jako osobu, která jim chce pomoci, která je známa tendencí podporovat ostatní a která je s nimi ve věcech, k nimž se přesvědčování vztahuje, ve shodě – věcně i zájmově.

Většinou přitom nestačí, provedeme-li si příslušný „test“ sami. O ověření odpovědí na uvedené otázky je zpravidla vhodné požádat i některého z kolegů, jehož odhadu důvěřujeme. Ve většině případů toto cvičení ukáže, že ve své důvěryhodnosti máme určitou slabinu, ať již v oblasti znalostí či mezilidských vztahů. Skutečnou výzvou je pak tuto slabou stránku odstranit.

Je-li naše slabost v oblasti osobních znalostí a zkušeností, máme několik možností. Můžeme se snažit dozvědět se o složitostech námi zastávaného stanoviska více, získat v oblasti další zkušenosti, požádat o pomoc či podporu někoho, kdo má pověst uznávaného experta a může naše stanovisko efektivně podpořit, posílit své stanovisko vnějším informačním zdrojem či demonstrovat své znalosti a zkušenosti na pilotním projektu, který v malém měřítku naše názory podpoří.

Pro překonání slabší vztahové důvěryhodnosti se nabízí opět několik možností. Můžeme se pokusit se s jednou nebo více osobami, které chceme přesvědčit, osobně setkat a získat o jejich názorech bližší představu. Máme-li dostatečný čas i zdroje, můžeme se pokusit nabídnout jim ve věcech, kterých se obávají, svou pomoc. Druhou možností je spojit se s podobně uvažujícími osobami, které mají k našemu publiku dobrý a silný vztah. Podobně jako v předchozím případě lze touto cestou získat náhradu za vlastní důvěryhodnost. Tyto snahy by však neměly být v žádném případě ostatními vnímány jako manipulace.

ZDŮRAZNĚNÍ SPOLEČNÉHO ZÁJMU

I v případě vysoké osobní důvěryhodnosti platí, že náš názor musí na osoby, které chceme přesvědčit, silně zapůsobit. Osoby, které dokážou účinně přesvědčovat, jsou proto schopny popsat či prezentovat svůj názor způsobem, který zdůrazňuje jeho výhodnost pro obě strany.

V pracovních situacích je tento postup často složitý, podstata je však stejná. Jde o to, představit otázku či názor tak, aby byly odhaleny jejich společné přínosy.

Jádrem takového představení je vždy dobré porozumění zájmům osob, které přesvědčujeme. Schopní přesvědčovatelé se na základě rozhovorů, setkání či dalších forem dialogu uskutečněných před začátkem vlastního přesvědčování seznámí s potřebami, které jsou pro osoby, které mají být přesvědčeny, podstatné. Tyto kroky jim pomohou promyslet si svá stanoviska, připravit fakta a další materiály, které budou prezentovat, často však i poněkud pozměnit své původní názory, a předložit své argumenty způsobem zdůrazňujícím společný zájem obou stran.

VÝZNAM OBRAZNÝCH FAKTŮ

Podarilo-li se nám získat důvěryhodnost a nalézt oblasti společného zájmu, stává se přesvědčování otázkou prezentace faktů a argumentů podporujících naše stanovisko, cíle, strategie či iniciativy.

Numerické údaje, které jsou k tomuto účelu ve firemní praxi používány nejčastěji, však k přesvědčivé komunikaci paradoxně zpravidla nestačí. Nemají totiž příliš velký názorný dopad. V zájmu přesvědčivosti je proto třeba doplnit je příklady, příběhy, metaforami a analogiemi, které názor či stanovisko, o kterém chceme ostatní přesvědčit, prezentují co nejživějším obrazným způsobem. Prezentace vytvářející živý obraz dodává našemu stanovisku reálný a hmatatelný ráz.

Příběhy a obrazný jazyk působí přesvědčivě zejména tehdy, prezentují-li na podporu našeho stanoviska situace, které jsou podobné či srovnatelné. Výzkumy ukazují, že posluchači zpravidla absorbují informace úměrně jejich živosti. Efektivní přesvědčovatelé se proto nebojí zacházet s jazykem živým a názorným způsobem.

EMOCIONÁLNÍ KONTAKT

Ve podnikovém světě bývá zvykem předpokládat, že rozhodování zde probíhá především na základě rozumového uvážení. Svou úlohu při přesvědčování hrají však i zde emoce. Někdy je jejich úloha dokonce prvořadá.

Osoby schopné přesvědčovat si jsou významu emocí vědomi. Proces přesvědčování tomu proto přizpůsobují. Nejlépe tak, že dávají najevo svůj vlastní **emocionální vztah** k názoru, který obhajují. Ukazují, že jejich zaujetí pro daný cíl není jen rozumovou záležitostí, ale že k němu mají i osobní vztah. Vyjádření tohoto emocionálního vztahu je však velmi delikátní záležitostí. Jednáme-li příliš emocionálně, mohou lidé začít pochybovat o naší jasné mysli. Bez demonstrování emocionality však mohou lidé začít pochybovat o tom, zda názoru, který prosazujeme, skutečně věříme.

Pravděpodobně ještě důležitější pro efektivní přesvědčování je však cit pro emocionální stav osob, které mají být přesvědčeny. Jemu je totiž způsob přesvědčování třeba přizpůsobit, a to počínaje tónem hlasu až po způsob prezentování argumentů. Svou úlohu hraje především intenzita přesvědčovacího

působení. Ať je názor, který prosazujeme, jakýkoli, je třeba, aby „emocionální nátlak“ byl přizpůsoben schopnosti publika právu přijmout.

Osoby s dobrými přesvědčovacími schopnostmi mají vytvořen dobrý smysl pro to, jak bude publikum jejich návrh interpretovat. I k získání této informace lze použít osob, které náladu a emocionální očekávání těch, kteří mají být přesvědčováni, odrážejí. Těchto osob je možné se zeptat, jak by předkládané návrhy mohly na přesvědčované emocionálně zapůsobit, a tak jejich emocionální reakci v podstatě testovat.

Bez emocí nemůže žádné úsilí o přesvědčivou komunikaci uspět. Vykazování příliš velkého množství emocí však může být stejně neproduktivní jako ukazování množství příliš malého. Důležitým pravidlem přitom je přizpůsobit vlastní emoce emocím publika.

6255

PŘÍKLAD

Jak nepřesvědčovat: čtyři hlavní způsoby

Nejčastější způsoby neúspěšného přesvědčování, se kterými se lze v manažerské praxi setkat, lze shrnout do čtyř základních skupin. Tvoří je:

- Snaha přesvědčovat silou (frontální útok). Charakteristické pro tento přístup je, že osoba snažící se přesvědčit ostatní o svém názoru, jej prezentuje hned na počátku přesvědčování a prosadit se jej snaží vytrvalým nátlakem na přesvědčované. V praxi však prezentování celého obhajovaného názoru na počátku přesvědčování dává potenciálním oponentům něco, čeho se mohou chytit – a proti čemu mohou bojovat. Daleko efektivnější je proto prezentovat svůj názor opatrně a po částech. Efektivní přesvědčovatelé nezačínají proces přesvědčování tím, že by svému publiku předložili celé své stanovisko jako snadný terč, do něhož se lze strefovat.
- Odmítání kompromisu. Řada manažerů vnímá kompromis jako ústupek. Kompromis je však pro efektivní přesvědčování důležitou záležitostí. Mají-li být lidé přesvědčeni o určitém názoru, vidí rádi, že osoba, která je přesvědčuje, je schopna na jejich zájmy či obavy reagovat. Kompromisy přitom většinou vedou k lepším a trvalejším řešením. Nekompromisní – a neefektivně komunikující osoby – vysílají nevědomě zprávu, že podle jejich názoru je přesvědčování jednosměrným procesem. Výzkumy však ukazují, že těm, kdo přesvědčivě komunikují, se jen zřídka podaří změnit názor či jednání někoho jiného, aniž by přitom současně částečně změnili i názor svůj. Přesvědčovat znamená nejen naslouchat ostatním, ale i zahrnout jejich názory do našich vlastních.
- Přesvědčení, že tajemství přesvědčování spočívá v předložení významných argumentů. Chceme-li někoho přesvědčit, aby změnil svůj názor, je k tomu jistě třeba pádných argumentů. Argumenty samy o sobě nestačí. Nemenší úlohu hrají další faktory, jako osobní důvěryhodnost, schopnost prezentovat návrh či stanovisko v oboustranně výhodném světle, schopnost komunikovat s publikem na správné emocionální úrovni a komunikovat prostřednictvím živého jazyka, který argumenty představí ve hmatatelné podobě.
- Představa, že přesvědčování je jednorázovou záležitostí. Přesvědčování je procesem, nikoli jednorázovou událostí. Jen zřídka lze ostatní přesvědčit už na první pokus. Přesvědčování zpravidla zahrnuje naslouchání, ověřování vlastního názoru, vývoj nového stanoviska odrážejícího názory ostatních, kompromisy, další ověřování apod. Zní-li to jako dlouhý a složitý proces, je to proto, že tomu tak skutečně je. Výsledky však stojí za to.

584

KAPITOLA 7

Cíle a principy koučování

6260

Koučování zaměstnanců je jedním z nejcharakterističtějších trendů současné řídicí praxe. Úzce souvisí s novými řídicími funkcemi manažera, především potřebou rozvoje, inspirování a povzbuzování zaměstnanců, které jsou v kontrastu s tradičním, spíše direktivním pojetím řídicích funkcí. Manažeri schopní převzít při řízení úlohu kouče patří v současných podmínkách k těm nejúspěšnějším. S pomocí koučů dosahují vyšší výkonnosti nejen zaměstnanci, ale i jejich organizace.

Zaměstnanci, kterým jejich nadřízený dá přesné pokyny, co a jak mají dělat, se příliš nového zpravidla nenaučí. Lépe na tom však většinou nejsou ani ti, kterým jejich vedoucí předloží nový úkol bez jakékoli instrukce a ponechá bez pomoci. Schopní zaměstnanci sice v tomto případě na to, jak postupovat, pravděpodobně přijdou, ztratí však při tom zbytečně mnoho času a energie.

Zlatý střed představující příznivé prostředí pro rozvoj zaměstnanců i prosperitu organizace, leží mezi oběma extrémami. Toto „střední pásmo“ odpovídá koučování. Koučování zaměstnanců a jejich skupin je založeno na trvalém nepřímém vedení, podporování, povzbuzování a inspirování koučovaných pracovníků s cílem pomoci jim získat, rozvinout a uplatnit nové schopnosti.

Poptávka po koučování jako manažerském nástroji roste v souvislosti s požadavky na schopnosti zaměstnanců. K hlavním přínosům, které koučování organizaci přináší, patří:

- zvýšení odborných i osobních předpokladů zaměstnanců, posílení jejich schopnosti chápat svou roli v rámci organizace,
- podpora produktivity a tvořivosti zaměstnanců,
- možnost posílení rozhodovacích kompetencí pracovníků,
- urychlení procesu firemního učení,
- posílení inovací,
- využití předností týmové spolupráce,
- posílení pracovní motivace,
- zvýšení osobní odpovědnosti a samostatnosti zaměstnanců,
- větší možnost získat a udržet schopné pracovníky,
- omezení nežádoucí fluktuace.

Podstata koučování

Koučování jako manažerský nástroj či řídicí styl spojuje dva důležité úkoly manažera ve vztahu k jeho zaměstnancům – učení a motivační podporu. Manažer v roli kouče pak k vedení a rozvoji používá dvou hlavních metod, a to povzbuzování a kladení otázek.

Od řídicího vedoucího se manažer v roli kouče liší především tím, že svým zaměstnancům jen zřídka poskytuje přímou radu nebo jednoznačný pokyn jak postupovat. Namísto toho jim pomáhá, aby toto řešení našli sami, a to především tím, že jim klade otázky umožňující získat lepší vhled do jejich problému.

585

JAK TALENT NALÉZT A ZÍSKAT?

Nalézt talent vyžaduje otevřenost: talenti mohou přicházet z různých oblastí. Nelze spoléhat ani na jednorázové „vyhledávání“ talentů, ale kombinovat různé hodnotící přístupy, především pravidelné hodnocení výkonu, schopností a rozvojového potenciálu. Při hodnocení je přitom třeba se vyvarovat subjektivního posuzování vycházejícího často z „efektu zrcadla“ – přisuzování zvláštních schopností osobám vykazujícím (vnější) podobnost s manažery organizace. Nejlepším způsobem jak držímající talent odhalit, je však zaměstnanci občas přidělit nové nebo širší úkoly či poskytnout mu vyšší samostatnost.

Schopnost podniku přilákat talenty nezávisí většinou na jeho schopnosti poskytnout „kompetitivní“ odměňování, ale spíše nabídnout práci přinášející výzvu, příležitost k učení a rozvoji. Závisí i na úrovni jeho managementu (často i na schopnostech manažerů vést přijímací rozhovor a řídit průběh přijímacího řízení) a potenciálních spolupracovníků. Stále důležitější je i schopnost nabídnout pracovní podmínky umožňující sladit požadavky pracovního a osobního života.

Jak talent využít (a udržet)

Řízení talentů vyžaduje využít jejich potenciál a invenci nad rámec jejich běžných pracovních úkolů. Předpokladem je umístění talentů umožňující jim vykonávat práci, kterou mohou zdokonalovat. Cestou mohou být občasné změny pracovní náplně, pracovních podmínek i rozmístění zaměstnanců.

Důležitou úlohu hraje způsob řízení a vedení talentů zaměřený na jejich odbornou podporu, využití jejich specifických schopností, zájmu a motivace. Talent se často odlišuje tím, že si cení své autonomie. Mnohdy do té míry, že nemá rád, pokud se jim říká, co přesně mají dělat. Vyžadují, aby se na ně mohli soustředit a aby organizace jejich práci neomezovala zbytečnými překážkami. Svě práce si však váží a mají většinou zájem ji vykonávat co nejlépe. Řízení talentů vyžaduje chápat úlohu manažerů spíše jako **moderátorů** konzultujících svá rozhodnutí, pořádatelů např. pravidelně krátké diskuse shrnujících různé názory a stanoviska a vytvářejících konsensus.

Důležitým nástrojem využití talentů je podpora jejich spolupráce s dalšími zaměstnanci v různých částech organizace. Nástrojem může být omezení komunikačních překážek spojené se složitou organizační strukturou nebo prostorovou úpravou pracoviště, ale i umožnit jim zúčastnit se (se souhlasem nadřízených) různých projektů jejich organizace.

Schopnost podniku udržet talenty závisí i na jeho schopnosti obsazovat vedoucí místa osobami s odpovídajícími předpoklady, provádět transparentní personální rozhodnutí, udržovat si na trhu dobrou pověst, dbát na dostatečné rozhodovací pravomoci nezbytné k výkonu práce, omezovat stresující faktory, jasně sdělovat kariérové příležitosti, zajímat se o potřeby a spokojenost zaměstnanců apod.

JAK TALENTY DÁLE ROZVÍJET?

Rozvoj talentů spočívá v kombinaci formalizovaných a méně formalizovaných metod. Formalizované metody vycházejí z cíleného rozvoje schopností, individuálního řízení výkonu, plánování rozvoje kariéry, event. řízení platového vývoje. Jejich výchozím nástrojem je stanovení klíčových schopností a hodnocení osobního profilu zaměstnanců.

Předpokladem rozvoje talentů je většinou jejich rozdělení do několika skupin a vytvoření specifických, dlouhodobějších programů jejich rozvoje. Příkladem může být rozdělení na talenty z řad vyšších manažerů s potenciálem postupu do vrcholového vedení, talenty z řad nižšího managementu s potenciálem zastávat místa vyššího podnikového řízení, nově přichozí zaměstnanci, především absolventy škol („management-trainees“), vysoce výkonné zaměstnance pracující v klíčových oblastech s potenciálem zastávat manažerská místa („high-potentials“) apod. Důležitým nástrojem rozvoje talentů je i však i možnost participace při určování vlastních rozvojových potřeb.

Méně formalizované, často však ještě důležitější metody vedení a rozvoje talentů se opírají o koučing, mentoring, job shadowing, job sharing, řízení znalostí apod. či účast na důležitých podnikových projektech rozšiřujících zkušenosti talentů.

TYPICKÁ ÚSKALÍ TALENTŮ

Úskalí talentů mohou být spojena s jejich občasnými osobnostními vlastnostmi – sklonem k aroganci, nižší tolerancí k osobám s menšími znalostmi či odlišnou motivací. Práce talentů se často neomezuje jen na jejich kancelář, není prací „od 9 do 17 hodin“. Pružné uspořádání pracovní doby odpovídající fázi jejich životního cyklu proto nejen nebrání jejich výkonu, ale odstraňuje jeho bariéry. Talent může mít i odlišné individuální potřeby a zájmy, a mohou vyžadovat specifické benefity či pracovní prostředí.

Tyto problémy řízení talentů kladou na management vyšší nároky, nejsou však nepřekonatelné.

KAPITOLA 12

Jak posílit motivaci ke vzdělávání

Důležitou součástí motivace zaměstnanců je motivace vztahující se k jejich rozvoji. Motivace je totiž důležitým předpokladem učení: jsou-li lidé k učení motivováni, cítí-li jeho význam a potřebu, učí se rychleji, a schopností, které získávají, jsou trvalejší. Totéž platí i naopak. Nedostatečná či nízká motivace zaměstnanců k účasti na vzdělávání nebo k jeho úspěšnému absolvování je častým důvodem nízké efektivity vzdělávacích programů.

Východím předpokladem **motivace zaměstnanců ke vzdělávání**, na který podniky občas zapomínají, je jejich celková pracovní spokojenost. Řada průzkumů prokázala, že lidé, kteří se cítí ve své práci spokojenější, se i rychleji a ochotněji učí.

Cílená opatření na posílení motivace ke vzdělávání by měla podporovat především motivaci vnitřní, založenou na osobním zájmu o profesní rozvoj a nové znalosti. Ta je zpravidla účinnější. Učení však občas „bolí“, takže spoléhat jen vnitřní motivaci nemusí být dostatečné. Podpora motivace ke vzdělávání by proto neměla pomíjet ani motivaci „vnější“, opírající se o vhodnou formu odměn, případně sankcí.

Motivace začíná před vzděláváním

Motivace, se kterou zaměstnanci na školení či trénink přicházejí, je jedním z hlavních předpokladů jejich úspěšnosti. K jejímu zvýšení je třeba význam tréninku jasně a zavčas vysvětlit. A to jak jeho význam pro podnik a jeho záměry, tak i pro jednotlivé zaměstnance.

Osobní význam tréninku pro zaměstnance může spočívat v tom, že mu umožní splnit náročnější cíle či požadavky, usnadní dosáhnout odměny, zvýšit pravomoci, účastnit se na zajímavém projektu apod. Může však spočívat i v tom, že získání nových schopností je nezbytné pro pokračování v jeho dosavadní funkci.

Motivaci podporuje i to, je-li školení zahájeno „shora“, tedy u nadřízených. Pro její podporu je navíc vhodné, aby se účastníci mohli na jeho obsahovém zaměření, prioritách, volbě metod či načasování školení osobně podílet svými náměty či připomínkami.

Jak motivaci udržet i v rámci tréninku

Prvým předpokladem je význam tréninku, který je třeba na jeho začátku znovu připomenout. Důležitá je však především taková koncepce tréninku, kdy nově získávané schopnosti vycházejí z přímých pracovních zkušeností osob, jsou bezprostředně použitelné a jeho účastníci si je mohou v rámci tréninku okamžitě a „na vlastní kůži“ vyzkoušet. Důležité je i to, zda vzdělávání obsahuje i určitý prvek zábavy.

Ke vzdělávacím metodám, které splňují tyto požadavky nejlépe, patří tréninky založené na řešení případových studií, navozujících situace, ve kterých se zaměstnanci učí na základě vlastních zkušeností získávaných řešením konkrétních úkolů. Jejich zajímavost podporuje nejen možnost vlastní aktivity, ale i skutečnost, že se často jedná o situace, které se skutečně odehrály.

Ověřování nových schopností

Důležitým předpokladem motivace k získání nových schopností je i jejich bezprostřední ověřování. Příkladem mohou být předem naplánované závěrečné zkoušky, testy či prezentace řešení určitého úkolu, zadaného v průběhu školení. Vědí-li účastníci školení, že jejich znalosti budou po jeho skončení ověřovány, jejich motivace i pozornost zpravidla výrazně vzrůstá.

Podobnou úlohu mohou sehrát předem naplánované rozhovory účastníků s jejich nadřízeným po ukončení tréninku, při kterých jsou tyto účastníci požádáni o shrnutí hlavních poznatků školení. Požadavkem napomáhajícím k posílení motivace může být i to, aby účastník školení jeho závěry písemně zachytil a předal svým spolupracovníkům, či aby nové postupy, které hodlá ve své činnosti využít, po ukončení tréninku veřejně prezentoval.

Motivace po školení

Nepoužívají-li zaměstnanci nové schopnosti v praxi, je převážná část nových poznatků a schopností, které vzdělávání přináší, během krátké doby zapomenuta. Praktické využívání nových schopností se však většinou neobejde bez pomoci, podpory, případně určitého tlaku ze strany nadřízených.

Důležitou úlohu zde může sehrát správně vytvořené výkonové odměňování zaměstnanců. Především tehdy, přináší-li vzdělávací akce schopnosti, které se bezprostředně promítají do pracovních výsledků jejich účastníků, měřených určitými výkonovými ukazateli.

Motivace k uplatnění nových poznatků po školení lze posílit i zahrnutím cílů vzdělávání mezi osobní výkonové cíle zaměstnanců a posuzováním jejich plnění v rámci pravidelného hodnocení, vazbou mezi využíváním nových znalostí a schopností a zařazením mezi manažerské rezervy, možností zahraničních stáží, účastí na projektech apod.

Svou roli může sehrát i přímá finanční motivace zaměstnanců, například promítnutí určitých schopností do základního platu zaměstnance nebo naopak dohoda o úhradě nákladů na vzdělávání, a to nedosáhnou-li stanovených výsledků.

KAPITOLA 13

Jak zvýšit odpovědnost zaměstnanců

Jedením z hlavních úkolů spojených s řízením lidí je vést zaměstnance k odpovědnosti. Otázky týkající se toho, proč se někteří zaměstnanci chovají odpovědně, své odpovědnosti se nebrání nebo jsou ochotni ji dokonce zvýšit, zatímco jiní před ní utíkají nebo se jí snaží přenášet na jiné, patří proto k základním problémům řízení. Podobně je tomu s otázkou, zda odpovědnost závisí na osobě zaměstnance nebo ji mohou vedoucí svým jednáním či vhodným prostředím posílit.

Vedoucí se sice nemůže své odpovědnosti zbavit, dosáhne-li však toho, že jeho podřízení budou své úkoly vykonávat spolehlivě a odpovědně (že budou nejen dodržovat stanovené postupy, požadavky či termíny, ale že se budou sami snažit svou práci zlepšit), bude při plnění svých úkolů podstatně úspěšnější. Podnik, kterému by se podařilo vytvořit tyto předpoklady u všech svých zaměstnanců, by neměl konkurenci.

Nedostatek **odpovědnosti zaměstnanců** může vést naopak k finančním ztrátám, promarnění obchodních příležitostí nebo poškozování pověsti podniku.

V každém případě však znamená, že nadřízení ztrácí zvýšenou kontrolou, napomínáním nebo dokonce opravováním výsledků práce svých zaměstnanců značné množství času, který jim schází jinde.

Vztah mezi osobní odpovědností a pracovním výkonem v nejširším slova smyslu (mimo jiné i úspěšným zvládnutím školení a tréninků či ochotou k převzetí náročnějších úkolů) je jednoznačný. Budme však otevření: odpovědnost je do značné míry vrozený osobní rys. Projevuje se totiž nejen ve vztahu k práci či podniku, ale i ke svému okolí či dokonce k sobě samému.

Zjištění tohoto osobního předpokladu je proto třeba věnovat pozornost již při výběru zaměstnanců či během zkušební doby. Vyšší odpovědnost lze například očekávat u zaměstnanců, které zajímá a uspokojuje práce jako taková (kterou se proto budou snažit vykonávat co nejlépe), a nikoli u uchazečů, které zajímá hlavně finanční odměna či možnost postupu. Indikátorem osobní odpovědnosti však mohou být často i „drobnosti“, například to, zda uchazeč k rozhovoru přijde včas. Až na výjimky však mohou manažeři odpovědný přístup zaměstnanců k jejich práci a úkolům posilovat či „trénovat“.

Jasně odpovědnosti

Odpovědnost zaměstnanců za jejich práci i její výsledky se manažeři snaží zpravidla podporovat tím, že jim tuto odpovědnost zdůrazňují, nejčastěji příslibem odměny či hrozbou trestu. Na pomoc jim v tom v určitých případech přichází i zákoník práce, a to možností se zaměstnancem uzavřít písemnou dohodu o hmotné odpovědnosti, podle které přebírá zaměstnanec odpovědnost za svěření hodnoty (a případnou škodu na nich je povinen zaměstnavateli v plné výši uhradit).

Představa o odpovědnosti jako nutnosti zodpovídat se (svému nadřízenému nebo organizaci) z výsledků vlastní práce či čelit sankcím za nesplnění svých úkolů je přitažlivá: bude-li zaměstnanec znát svou odpovědnost, i to, co na základě své (ne)odpovědné práce může získat nebo ztratit, bude se snažit pracovat lépe. Odměna či hrozba sankcí většinou motivaci ke správnému či včasnému vykonání úkolu skutečně zvyšuje.

Neplatí to však vždy. Předpokladem je, že odpovědnost zaměstnance je jasně, jednoznačně a předem vymezena, tj. že zaměstnanec ví, co se od něj očekává, i k jakým důsledkům nesplnění jeho úkolů povede. Oznámíme-li zaměstnanci, že je za určité výsledky odpovědný, až poté, co práci vykoná, jeho odpovědnost neovlivníme. Podobně, pokud ho za jeho neuspokojivou práci potrestáme, aniž bychom ho na hrozbu trestu předem upozornili, jeho odpovědnost k práci či podniku (v důsledku pocitu nespravedlnosti) spíše snížíme. Jeho odpovědnost nezvýšíme ani tím, oznámíme-li mu, že jej za dobrou práci odměníme, neřekneme-li mu však, co přesně od něj očekáváme, nebo budeme-li jeho práci hodnotit i na základě požadavků, které jsme předem neuvedli.

Odpovědnost při plnění zadaných úkolů můžeme většinou zvýšit i tím, zadáme-li je osobně, ověříme-li, že je zaměstnanec správně pochopil a že chápe i jejich širší význam. V případě složitějších úkolů bychom mu měli dát i najevo, že narazí-li na překážku, může nás požádat o radu či pomoc, že mu však důvěrujeme, že úkol vyplní správně. Neméně důležitým předpokladem je vytvořit v zaměstnanci přesvědčení, že jeho práce bude hodnocena objektivně a spravedlivě.

Řídící důslednost

Důležitým nástrojem vedení k vyšší odpovědnosti je i důslednost. Jde nejen o to, dát zaměstnanci jasně najevo, že jeho práce bude kontrolována (nikoli však způsobem, který mu v práci spíše brání) a tuto kontrolu (případně sankci) skutečně dodržet (a to i u těch zaměstnanců, ke kterým máme bližší vztah), ale i o to, reagovat i na „drobné“ nedostatky v jeho práci. Nejvhodnějším způsobem této reakce je zpravidla požádat zaměstnance, aby nám svůj postup či nedostatky v práci vysvětlil. A je-li to namístě, přivést jej k přiznání, že některé požadavky na provedení nebo výsledky své práce úmyslně „pominul“.

Podlehnutí pokušení a drobné či dokonce závažnější nedostatky v práci přecházet, ignorovat nebo projevovat pro ně pochopení („*On toho měl v poslední době skutečně mnoho.*“) je nebezpečné. Z praxe je dobře známo, že většina zaměstnanců má pocit, že jejich výkonnost je nadprůměrná. Často je to však důsledek toho, jaké „hodnocení“ jejich práce se jim dostává. V každé situaci, kdy nerespektování pravidel nebo požadavků kvality tolerujeme, totiž zaměstnance „učíme“, že dodržení termínů nebo standardů práce ve skutečnosti není důležité nebo že za svou práci či její výsledky nejsou plně odpovědní. Podobné ponaučení navíc zpravidla získávají i všichni ostatní zaměstnanci, kteří jsou tohoto „tréninku“ svědky. Z počátečních drobných nedostatků se tak postupně mohou stát nedostatky vážnější.

Stejně důležité, jako neponechat drobné nedostatky bez povšimnutí, je reagovat na ně okamžitě. Platí přitom pochopitelně, že cílem naší reakce by mělo být zvýšit výkon zaměstnance nebo odstranit jeho nežádoucí jednání, nikoli zhoršit vztahy s ním nebo ho uvádět do rozpaků před ostatními. Obdobně důležité je však i nepropást situace, kdy zaměstnanec odvedl dobrou práci, za kterou je třeba jej pochválit nebo odměnit.

Máme-li pocit, že o práci jednotlivých zaměstnanců nemáme dostatek informací (například proto, že lidé pracují v relativně samostatných týmech), můžeme jejich odpovědnost posílit i tím, že občas iniciujeme vzájemné hodnocení mezi jednotlivými členy týmu, ať již anonymní nebo otevřené. Tato pravidla je přitom třeba dodržovat neustále, nikoli jen občas či máme-li na to dostatek času, a nepolevovat v nich ani tehdy, máme-li pocit, že se odpovědnost zaměstnanců zvyšuje.

Odpovědnost jako postoj

Jasně vymezení odpovědnosti i její důsledné vymáhání podporované odměnami či hrozbami sankcí může svědomitost zaměstnanců při provádění jejich úkolů zvýšit. Odpovědný přístup k práci či organizaci jako celku však většinou neposiluje. Skutečná odpovědnost je totiž věcí osobního postoje. Projevuje se vytrvalostí, pracovitostí, sebedisciplinou či důkladností, ale i ochotou pracovat přesčas, pomáhat jiným zaměstnancům apod. Tento **osobní postoj** většinou nelze vytvořit jen pravidly, hrozbami, přinucením nebo zastrašováním. Vychází z vnitřní motivace a na rozdíl od odpovědnosti posilované odměnami či tresty se s ním lze setkat i v situacích, kde se sankce či přinucení nevyskytují (například tam, kde zaměstnanci úkol nebyl uložen nebo kde jeho práce není přímo kontrolována), nebo tam, kde nelze získat pochvalu nebo uznání. I tento odpovědný postoj lze však do určité míry pěstovat (nebo mu alespoň nebránit). Přispívá k němu důvěra v organizaci i nadřízeného, identifikace s firmou a vlastní prací i pracovní spokojenost osob.

Většina zaměstnanců chce svému podniku věřit a má potřebu se s ním ztotožnit. Důvěra v organizaci je však zpravidla i nejdůležitějším faktorem rozhodujícím o odpovědnosti, se kterou zaměstnanci ke své práci přistupují. Podnik nebo vedoucí, který si důvěru svých zaměstnanců nezískal (nebo ji ztratil), nemůže většinou očekávat, že se jeho zaměstnanci se svými úkoly plně ztotožní nebo že se budou snažit hledat cesty, jak jich dosáhnout co nejlépe. A to i přesto, že si nadále váží své práce a mají dobré vztahy se svými spolupracovníky.

Důvěra většinou vyrůstá z přesvědčení, že organizace své zaměstnance neklamá, že neskrývá své skutečné cíle či zájmy, že hodnoty, které hlásá, skutečně dodržuje, že jejím vedoucím jde o úspěch podniku a nikoli jen o vlastní výhody, že se vedoucí nebrání otevřené komunikaci se zaměstnanci, že tomu, co říkají, skutečně věří apod. Manažeři svou důvěryhodnost mnohdy přeceňují (mnohdy proto, že se domnívají, že jim ji jejich pozice přináší automaticky), mohou ji však posílit. Například tím, jsou-li sami ochotni nést odpovědnost za důsledky svých rozhodnutí, projevují-li zájem o názory svých zaměstnanců, nebrání se odlišným názorům, neuhýbají před nepříjemnými dotazy nebo diskusemi, jsou ochotni přiznat chybu (anebo připustit, že neznají odpověď na všechny otázky), vyvarují-li se nejasných či nejasně zdůvodněných rozhodnutí (mimo jiné sporných rozhodnutí personálních) či jsou-li schopni jednat se zaměstnanci občas i méně formálně.

Podmínkou odpovědného přístupu je většinou i pracovní spokojenost. Vyšší spokojenost zaměstnanců sice nemusí nutně vést k jejich vyšší odpovědnosti, nelze ji však dosáhnout, jsou-li zaměstnanci dlouhodobě nespokojeni. Nespokojenost je vede totiž k tomu, že mají sklon chápat svou práci jako méně významnou část svého života. Příliš se v ní proto nesnaží, pracují pod úrovní svých možností nebo nemají zájem si své schopnosti zvýšit. Zdroje nespokojenosti přitom většinou nejsou nezbytné. Ty hlavní souvisí zpravidla s nedostatkem pozornosti, pochvaly či ocenění ze strany nadřízeného nebo organizace, s pocitem nespravedlivého hodnocení, nezájmu nebo nedůvěry ve schopnosti zaměstnance apod.

Obdobně je pro odpovědný postoj důležitá i identifikace s vlastní prací. Vychází zpravidla ze zájmu a schopností zaměstnance (snahy či potřeby dosáhnout úspěchu, rozvíjet své schopnosti), podporuje ji však i větší samostatnost, posilování sebedůvěry, snižování obavy z neúspěchu, možnost podílet se na rozhodování či dlouhodobější perspektiva pracovního uplatnění v organizaci.

KAPITOLA 14

Jak zvládat obtížné zaměstnance

Zvládání „obtížného“ či problémového chování zaměstnanců patří bezesporu k nejsložitějším a nepříliš vděčným personálně-řídícím úkolům. Jejich řešení závisí do značné míry na sociálních schopnostech a dalších osobních předpokladech manažerů.

6370

Předpokladem zvládnutí **obtížného chování zaměstnanců** je nejen schopnost toto chování včas identifikovat, ale i porozumět příčinám, které jej vyvolávají, a naučit se správně uplatňovat metody jeho řešení. Ty mohou v závislosti na povaze obtížného jednání zahrnovat buď nástroje snažící se zaměstnanci pomoci (jak je tomu většinou v případě problémů spojených s osobní situací

zaměstnance nebo případně nedostatky v jeho schopnostech), nebo disciplinární nástroje. Součástí schopnosti zvládat problémové chování zaměstnanců je ale často i schopnost chápat i svou vlastní reakci na něj.

Ve snaze vyhnout se nepříjemnému zážitku nebo se nedostat se zaměstnanci do konfliktu se manažeři úkolům spojeným s řízením obtížných zaměstnanců občas vyhýbají nebo je přenášejí na jiné, své nadřízené, personální útvar apod. I tyto řídicí schopnosti však lze na základě (vlastního) tréninku nebo koučování většinou poměrně úspěšně rozvíjet.

Hlavní obtížné projevy

Obtížné chování zaměstnanců škodí podnikům přímo i nepřímo. Vedle přímých škod spojených s výkonovými nedostatky nebo kázeňskými prohřešky problémových zaměstnanců může ničit i pracovní morálku ostatních zaměstnanců nebo narušovat pověst organizace.

Pomineme-li nejhrubší podoby problémového chování (různé formy podvodného, nemorálního nebo nezákonného chování, ale i úmyslné poškozování produktů či firemního zařízení apod.), patří k nejvážnějším případům obtížného chování zaměstnanců, které by manažer měl být schopen včas rozpoznat a účinně zvládat, sedm hlavních projevů nebo situací. U zvláště problematických zaměstnanců se tyto projevy mohou vyskytovat i současně. Patří k nim:

- agresivní, hrubé nebo urážlivé jednání ke společenskému okolí,
- sklon vyvolávat konflikty, narušovat týmovou atmosféru a poškozovat mezilidské vztahy,
- neodpovědnost, sklon k apatickému nebo znučenému chování, nezájem o práci,
- sklon k absencím nebo nedochvilnosti,
- tendence „ohýbat“ a nedodržovat pracovní nebo obecně platné předpisy, sklon k nepoctivosti,
- snaha přenášet vinu na druhé, hledat obětní beránky, vytvářet viníky,
- sklon k nerespektování autorit nebo negativní postoj k autoritám, problémy se schopností přizpůsobovat se okolí nebo hierarchickým vztahům.

K méně závažným a často i zjevným formám obtížného jednání patří sklon k politikaření (vyhledávání spolupracovníků se společnými osobními či mocenskými zájmy, vytváření klik a opírání se o ně, zatajování informací, útočení vůči jiným útvarům organizace nebo vytváření společenství na základě recipročních vztahů apod.), alibismus, sklon přivlastňovat si výsledky práce ostatních, nepřiměřené ambice, sklon nebo potřeba soustředit pozornost, utápět se v podrobnostech apod. Ani ty by z dlouhodobějšího hlediska neměly zůstat bez odezvy.

Jak rozpoznat obtížné zaměstnance již při výběru

Přestože se výskytu problémových osob zpravidla žádná větší organizace zcela neubrání, nejlepší ochranou před nimi zůstává prevence. Spočívá ve schopnosti rozpoznat hlavní typy problémových osobností již mezi uchazeči o práci v podniku a tyto osoby v rámci výběru zaměstnanců úspěšně eliminovat.

„Problémem“ přitom nemusí být jen osoba samotná, ale i sklon uvažovat o jejím zařazení na nevhodné místo. Výrazně introvertní a spíše intuitivně zaměřená osoba nebude pravděpodobně vhodná na místo vyžadující respektovat řadu administrativních přepisů. Podobně i pracovník mající sklon preferovat vlastní samostatnou práci a nedůvěřovat výsledkům ostatních zřejmě nebude vhodný pro týmovou práci.

U významnějších pozic lze sklon k „problémovému“, ale např. i neetickému chování většinou nejlépe odhalit na základě informací získaných pomocí referencí. U ostatních uchazečů nám k jejich rozpoznání, ať již při osobním rozhovoru nebo řešení úkolů prováděných v rámci skupinového posouzení (assessment centra), poslouží nejlépe nepřímé metody.

NA CO SE ZAMĚŘIT

Signálem poukazujícím na sklon k problémovému chování by měly být vždy nevysvětlené odchody z předchozího zaměstnání a opakovaná pracovní nespokojenost, sklon k překrucování vlastní profesní historie (rozpory či nepravdivá tvrzení v pracovním životopise uchazeče), bagatelizace osobních neúspěchů a přivlastňování si úspěchů druhých apod.

Tendenci ke konfliktnímu jednání, alibismu, osobní nejistotě či nízké odpovědnosti může prozrazovat sklon obviňovat ostatní, používat často slova „my“ (namísto „já“) nebo vyjadřovat se v trpném rodě („udělalo se“). Ve výběrových assessmentech může podobné sklony ukazovat i nezáměr o názory ostatních, neschopnost naslouchat apod. Zvýšené ambice a tendenci vytvářet falešná zdání signalizuje sklon zdůrazňovat a odvolávat se na známosti apod.

Ve výběrových rozhovorech s uchazeči mohou pro identifikaci problémových rysů napomoci i některé nepřímé otázky. Např. otázka, na jaké přednosti se uchazeči spoléhají, jaké osoby nebo osobní vlastnosti obdivují a proč, jakými vzory se řídí, jakými zaměstnanci mají sklon se obklopovat, co vyvolává jejich pracovní nespokojenost, jaká pravidla jsou ochotni překračovat, jaký způsob řízení lidí považují za nejúčinnější apod.

Další osobnostní rysy vyvolávající problémové jednání, na které by se měl výběr zaměřit, mohou být zvláště důležité u určitých profesí. Průzkumy např. ukázaly, že zaměstnanci, kteří se dopouštějí trestných činů „bílých límečků“, se od ostatních manažerů odlišují nižší úrovní sociální zásadovosti, odpovědnosti i osobního ohledu na pravidla a společenské normy. Tedy v zásadě vyšší úroveň tzv. narcismu.

Příčiny obtížného chování a jejich prevence

Východiskem ke zvládnutí obtížného chování zaměstnanců by měla být snaha porozumět jeho příčinám. Stanovit konkrétní příčinu obtížného chování zaměstnanec nemusí však být vždy jednoduché a „diagnózu“ těchto příčin bychom neměli uspěchávat. **Zdroje obtížného chování** mohou být totiž různé. Mohou sahát od přechodných či situačních problémů, se kterými se osoba potýká (a jejichž původ může být na straně zaměstnance i organizace), až po trvalé a obtížně řešitelné osobní rysy.

6375

K nejčastějším důvodům obtížného chování zpravidla patří, že zaměstnanec:

- se v práci necítí dobře. Povaha práce mu nesedí, neodpovídá jeho schopnostem, zkušenostem nebo zájmům, chtěl by vykonávat něco jiného apod. Pracovní požadavky, prostředí nebo osobní vztahy na pracovišti jsou proto pro něj objektivně nebo subjektivně stresující,
- má zdravotní problémy nebo hendikepy, které mu výkon práce ztěžují nebo u něj vyvolávají nepříznivé emoce,
- prožívá aktuální emocionální problémy (smutek, zlost, trápení apod.), které narušují jeho soustředění na práci,
- trpí nedostatkem sociálních dovedností nebo jsou jeho sociální dovednosti nevhodné,
- má nízkou osobní sebedůvěru nebo sebevědomí, trpí nerozhodností nebo osobní nejistotou,
- trpí nedostatkem sebereflexe,
- má hlubší nebo trvalejší nepříznivé osobnostní rysy či psychické problémy,
- má „špatný den“.

S výjimkou hlubších nebo trvale nepříznivých osobních rysů a vážnějších zdravotních problémů zpravidla lze příčiny obtížného chování zaměstnanců společně s nimi řešit. Předpokladem je, že zájem o toto řešení existuje i na jejich straně.

PREVENCE OBTÍŽNÉHO CHOVÁNÍ

Jednodušší, situační příčiny vyvolávající nepříznivé chování zaměstnanců mohou vycházet z jejich pohledu na to, jak jejich organizace plní tzv. **psychologickou smlouvu**. Tedy psané i nepsané vzájemné závazky a pravidla vzájemných vztahů, kterou s ní při nástupu uzavřeli.

6380

Získá-li zaměstnanec pocit, že organizace jejich vzájemný psychologický kontrakt neplní, může mít tendenci subjektivně vnímanou nespravedlnost „narovnat“. Tento pohled, zdá se, potvrzují průzkumy provedené v odvětví maloobchodních supermarketů, které ukázaly, že u zaměstnanců plánujících opustit svou firmu, je výskyt krádeží sedmkrát častější než u ostatních zaměstnanců. Ti zaměstnanci, kteří krádeže přiznali, rovněž častěji zastávali názor, že se k nim jejich organizace chová nespravedlivě.

Důležitou úlohu při prevenci problémů obtížného chování hrají i další kroky. Prevenci proti tomuto chování pomoci především:

- stanovit jasná pravidla pracovního či společenského chování na pracovišti, projevovat důslednost při jejich uplatňování a často se na ně odvolávat,
- podporovat pozitivní mezilidské vztahy, a to vlastním příkladem i pochvalným hodnocením ostatních,
- neignorovat projevy obtížného chování, ale okamžitě na ně reagovat a respektovat při tom zásady poskytování nepříznivého hodnocení,
- uvažovat o možnostech zlepšení pracovního prostředí a zajímavosti práce či odstranění jeho případných stresujících faktorů. K nim může patřit i nedostatečné pracovní vytížení, nemožnost se v práci uplatnit, získat nové schopnosti apod.,
- věnovat pozornost motivaci jednotlivých zaměstnanců,
- dát zaměstnanců větší možnost účastnit se rozhodování ve věcech, které se jich dotýkají,
- naslouchat názorům a obavám jednotlivých osob, pozorovat jejich chování, podporovat jejich komunikaci.

6382

Preventivní charakter mohou sehrávat i pravidelné **motivační rozhovory** se zaměstnanci, při kterých jsou vedeni k přemýšlení o své práci, možnostech jejího zdokonalení, k hodnocení předpokladů lepšího využití vlastních schopností a profesních zájmů, k rozboru pracovních podmínek i svých pracovních cílů, případně kariérových představ do budoucna. K vedení motivačních rozhovorů se zaměstnanci může organizace vytvořit určité vzory („check-listy“), podávající jejich základní strukturu či body, které by motivační rozhovor neměl pominout.

Jak obtížné chování řešit

Neplní-li zaměstnanci stanovené úkoly či neodpovídá-li jejich chování požadkům organizace dlouhodoběji, je třeba situaci řešit. Řešení, ke kterému přikročíme, by přitom mělo vzít v první řadě v úvahu to, zda problém zaměstnance souvisí s jeho nedostatečnými schopnostmi, osobními problémy nebo vědomým porušováním pracovní kázně. Tomu je třeba přizpůsobit i použité nástroje.

VÝKONOVÉ PROBLÉMY

V případě nedostatečného výkonu by zaměstnanci měli dostat možnost a podporu, aby se zlepšili. Její součástí je rozbor příčin nedostatků a hledání jejich východisek provedený společně s jejich nadřízeným a snaha poskytnout zaměstnanci rady a pomoc, jak by své chování mohl zlepšit. Tyto rady, alespoň zpočátku, přitom nemusejí mít přímý charakter. Mnohdy mohou být efektivnější jen podněty či návrhy vedoucí zaměstnance k tomu, aby návrhy, co je třeba učinit, aby k jeho výkonovým problémům napříště nedocházelo, formuloval sám.

6385

Součástí **řešení výkonových problémů**, především v jejich počátcích, by měl být i plán zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, který stanoví konkrétní kroky, které by měl zaměstnanec ke zvýšení své pracovní výkonnosti podniknout (např. absolvování tréninku, úprava motivace), a to během stanoveného období. Jsou-li zdrojem problémů nové požadavky kladené na zaměstnance, jeho nedostatečná sebedůvěra nebo obavy z neúspěchu, může pomoci koučování.

622

Formalizované nástroje upozorňující zaměstnance na potřebu zlepšení zahrnují zpravidla ústní upozornění (mající povahu rady či domluvy), písemné upozornění a nepříznivé pololetní nebo roční hodnocení pracovního výkonu. Teprve poté přichází zpravidla v úvahu převedení na jinou práci (v situaci opakovaného nepříznivého hodnocení pracovního výkonu nebo při zvláště závažných výkonových nedostatecích) a propuštění (selžou-li veškerá předchozí opatření).

PORUŠOVÁNÍ KÁZNĚ

Na rozdíl od výkonových problémů, jejichž vyřešení může vyžadovat určitý čas, je **porušování pracovní kázně** třeba ukončit okamžitě, pokud možno dříve, než se stanou závažnými. Zneužívá-li zaměstnanec nemocenskou, nevyžádá-li si v rozporu s pracovním řádem předchozí písemný souhlas zaměstnavatele k výdělečné činnosti, která je shodná s předmětem činnosti organizace, nebo svým násilným chováním ohrožuje své spoluzaměstnance, je třeba přikročit k disciplinárním krokům. Ovlivnit pracovní postoje nebo hodnoty zaměstnance je však zpravidla mnohem složitější než zlepšit výkonnost.

6390

K odpovídajícím disciplinárním zásahům patří ústní varování (je-li porušení pracovní kázně méně významné), písemné varování (nereaguje-li zaměstnanec na ústní varování nebo je-li porušení pracovní kázně závažnější) a ukončení pracovního poměru, případně jeho okamžité zrušení (v případě opakovaného porušení pracovní kázně, kdy méně důrazné disciplinární kroky nevedly k nápravě chování zaměstnance, nebo při porušení zvláště závažném).

K disciplinárnímu zásahu je třeba přistoupit vždy co nejdříve poté, co k problému došlo. Podobně jako u odměňování platí i zde, že informace, kterou chceme zaměstnanci předat, je působivější, následuje-li bezprostředně po události. Uplyne-li mezi pracovní událostí a disciplinárním zásahem, který na ni reaguje, příliš velké množství času, může zaměstnanec na podrobnosti incidentu zapomenout. Nezasáhne-li manažer bezprostředně po události, dává navíc zaměstnanci signál, že problém pravděpodobně není tak závažný.

Chybou je však i úsudek a disciplinární zásah uspěchat a rozhodnout dříve, než jsou k dispozici veškerá fakta. Zjistit, že zaměstnanec odevzdal zprávu týden po termínu, je snadné, odhalit fakta v případě nevhodně řešeného konfliktu dvou zaměstnanců však může být komplikovanější. Přistoupí-li manažer k disciplinárnímu zásahu, měl by fakta dobře znát a jednat nestranně, bez sklonu určité zaměstnance protežovat. Udělá-li některý ze zaměstnanců něco nesprávně, nelze totéž chování u jiných zaměstnanců ignorovat. V opačném případě manažer ztrácí respekt svých zaměstnanců.

Základem osobního rozhovoru sloužícího k řešení disciplinárních problémů by měl být vždy postup zahrnující pět kroků. Tvoří je popis nepřijatelného chování, zdůraznění dopadu nepřijatelného chování na organizaci, konkretizace požadovaných změn a nastínění důsledků, pokud nepřijatelné chování bude pokračovat, a pravidla kontroly. Při popisu nežádoucího chování zaměstnanci by se manažer měl snažit být maximálně konkrétní. Neměl by proto používat nejasných tvrzení typu „*Váš přístup k práci je špatný*“, „*Děláte mnoho chyb*“ nebo „*Nelíbí se mi vaše pracovní zvyky*“. Nepřijatelné chování by mělo být vždy konfrontováno s konkrétními pravidly nebo předpisy, které byly porušeny,

623

s uvedením toho, kdy k tomuto chování došlo. Pozornost zaměřovat na chování, nikoli na osobu.

OSOBNÍ PROBLÉMY

6395

Je-li zdroj problémů v **osobních záležitostech zaměstnance**, nesouvisejících s jeho prací, měli bychom se snažit jeho situaci porozumět, vcítit se do jeho problémů a mít pro ně pochopení. Role manažera by však neměla přerůst do úlohy psychologa. Jeho úkolem není podrobně analyzovat osobnost svých zaměstnanců ani se snažit do detailů porozumět tomu, proč se chovají určitým způsobem.

Zaměstnanci by měli dostat možnost vyřešit si své osobní obtíže, v jejichž důsledku jejich pracovní výkon trpí, ať již jde o rodinné problémy, finanční potíže či jiné tlaky. Jejich nadřízený jim může navrhnout např. pracovní volno nebo dočasné omezení pracovních povinností. Dříve nebo později se však zaměstnanci k plnění svých výkonnostních standardů musí vrátit.

Jak jednat s rozzlobenými zaměstnanci

6400

Při jednání s **rozzlobeným zaměstnancem** bychom si měli uvědomit, že zlost, kterou proti nám obrací, lze zvládnout lépe než hněv, který projevuje jinak, nejčastěji nepřímou. Velká část zlosti zaměstnance totiž většinou není obrácena vůči nadřízenému, ale projevuje se ve formě neochoty, nezájmu o spolupráci, rozšiřování pomluv apod. Tyto projevy emocí jsou pro organizaci většinou podstatně škodlivější. Je proto důležité být citlivý vůči příznakům, že zlost zaměstnance začíná narůstat. Čekáme-li, až jeho emoce propuknou naplno, řešení si zpravidla komplikujeme.

Při jednání s rozzlobeným zaměstnancem je třeba respektovat některé zásady:

- zaměstnanci projevující negativní emoce dávají většinou najevo, že chtějí řešit určitý konkrétní problém. Současně s tím však požadují i pozornost a možnost vyjádřit svůj názor. Pokud jim tuto možnost nenabídne, vytvoří si k ní jiné způsoby, které většinou budou pro organizaci podstatně méně příjemné;
- situaci, kdy je hněv zaměstnance obrácen proti jeho nadřízenému, ostatní zaměstnanci pozorně sledují. Jak nadřízený tuto situaci řeší, je pro ně důležitým prvkem, na jehož základě si vytvářejí představu o jeho schopnostech;
- na hněv obrácený proti nim má většina osob sklon reagovat třemi způsoby. Snahou o „odvetný útok“, o obranu nebo o „útěk“, tj. únik ze situace. Tyto spontánní reakce většinou nejsou nejlepším způsobem, jak negativní emoce na pracovišti řešit;
- projeví-li zaměstnanec svou zlost otevřeně, měli bychom na ni reagovat co nejdříve. Ukážeme-li mu zájem, ochotu udělat si čas a jeho situaci s ním prodiskutovat, dáváme mu najevo, že o něj jeho osobě i jeho názorům nebo pocitům přikládáme význam;

- vypukne-li hněv nebo zlost zaměstnance veřejně, např. na schůzi, je třeba ji v rámci rozvoje pozitivního podnikového klimatu řešit hned a veřejně. Ještě před tím se však můžeme rozzlobeného zaměstnance zeptat, zda chce problém řešit hned nebo zda by o něm raději hovořil soukromě;
- rozzlobené zaměstnance je třeba vždy nechat hovořit a nepřerušovat je. Pokud s hovorem váhají, je vhodné je k hovoru povzbudit vyjádřením zájmu. Nejlépe formou otázek. Např.: „*Zdá se, že se trochu zlobíte. I když se zřejmě zlobíte na mě, rád bych vám pomohl. O co jde?*“;
- pokud zaměstnanec o tom, co mu vadí, odmítá mluvit podrobněji, je hovor vhodně odložit. Např. tak, že prohlásíme: „*Chápu, že se vám o tom nechce hovořit, v zájmu nás obou by však pravděpodobně bylo lépe, kdybychom si o tom mohli otevřeně promluvit. Nechme teď věc být a vraťme se k ní za několik dní*“. Za několik dní se pak k problému vrátíme;
- prvním úkolem při řešení emocionálního problému není dokázat, že se zaměstnanec mylí (i když tomu tak je). Snažíme-li se jej přesvědčit, že nemá pravdu, velmi pravděpodobně jeho hněv jen zvýšíme, a to i když je náš názor oprávněný. Při řešení vypjaté emocionální situace reagujeme proto nejprve na pocity zaměstnance, nikoli na problém, který je v jejich pozadí. Využijme k tomu empatie, např. prohlášením: „*Zdá se, že jste se na mě pořádně našel*“;
- před uvedením vlastního pohledu nebo pojetí situace je dobré se ujistit, že jsme dobře pochopili, co druhá osoba říká. Například formou: „*Jiří, pokud vám rozumím správně, zlobíte se, protože se domníváte, že jsme vám nedali příliš náročné úkoly a máte pocit, že příliš nevěřím vašim schopnostem. Je tomu tak?*“;
- je-li zřejmé, že se naše názory s pohledem zaměstnance neshodují, měli bychom se pokusit prezentovat náš názor způsobem, který nás se zaměstnancem staví na stejnou stranu. Např.: „*Jiří, mrzí mě, že věc vnímáte tímto způsobem. Povolte mi vysvětlit, k čemu podle mého názoru došlo, tak abyste porozuměl mému pohledu. Pak to budeme moci společně vyřešit*“;
- ještě než začneme hovořit o problému samotném, je možné pro tento rozhovor připravit lepší půdu. Nejlépe tím, že se snažíme nalézt téma, na kterém se dokážeme s druhou stranou shodnout. I zde je hlavním cílem přesvědčit rozzlobeného zaměstnance o tom, že jsme s ním na stejné straně. Např.: „*Jiří, myslím, že se shodneme na tom, že ani jeden z nás nechce, aby se z této záležitosti stalo něco, co nám znepříjemňuje práci. Je tomu tak?*“;
- ukazuje-li, že je zaměstnanec rozzlobený stále, můžeme zaměstnance nechat, aby si situaci znovu sám nebo o samotě promyslel. Ponechat druhé osobě na změnu jejího názoru určitý čas je důležité. V opačném případě, kdy by se její hněv velmi rychle vytratil, by totiž riskovala „ztrátu tváře“. Důvodem k časovému odstupu však může být i čas potřebný na to, aby zaměstnanec o diskuzi s námi skutečně přemýšlel.

KAPITOLA 15

Jak lépe řídit líné a „průměrné“ zaměstnance

6405

Nutnosti řídit líné či průměrné zaměstnance se žádný manažer dříve nebo později nevyhne. Nejhorším způsobem, jak se s tímto řízením vypořádat, je nevěnovat líným nebo méně výkonným zaměstnancům pozornost a doufat, že jejich „problém“ odezní sám o sobě. Věřit, že k tomu dojde, znamená pěstovat si problém, který se postupně zvětšuje.

Přežívání líných či „průměrných“ zaměstnanců je často důsledkem toho, že manažeři svým zaměstnancům nevěnují příliš mnoho času. (*„To chcete, abych se zaměstnancům věnoval půl hodiny? Nevíte, že mám vlastní problémy?“*). Dobří zaměstnanci „vědí, co mají dělat, a nechtějí, aby se jim do jejich práce někdo míchal.“ Ti „průměrní“ „odvádějí slušnou práci, a pokud po nich nechci iniciativu, nebo aby něco zlepšovali, případně aby sami uvažovali, není s nimi problém.“ Líné nebo málo výkonné zaměstnance je sice třeba více kontrolovat, věnovat jim více času je však zbytečné. (*„Více práce stejně neodvedou, a je pro to lepší jim dávat jen nenáročné úkoly.“*).

Vedoucí, kteří k řízení zaměstnanců přistupují tímto způsobem, riskují pokles výkonnosti a motivace celého pracoviště. Pro většinu ostatních zaměstnanců se totiž jejich přístup stává signálem, že se nemusejí příliš snažit. V jejich pracovních postojích se proto dříve nebo později odrazí názory typu: *„Proč bych měl pracovat kvalitně, když některým spolupracovníkům prochází i práce nekvalitně?“*, případně: *„Jak to, že vydělávám stejně jako ostatní, když ti pracuji méně?“*.

Spolu s tím však riskují i pokles autority a respektu svých podržovaných. Znepřátelí si zpravidla především výkonné pracovníky, kteří bývají vůči řídicím chybám citlivější. Ti nabudou dojmu, že jejich nadřízený je neschopný, protože nedokáže zajistit výkon svého pracoviště nebo rozpoznat, kdo pracuje kvalitně a kdo nikoli. Jejich nespokojenost se velmi pravděpodobně zvýší i proto, že úkoly, které méně výkonní pracovníci neprovedou, budou většinou převedeny na ně.

Zbytečné obavy z náročnosti

Důvodem tolerování nižšího výkonu může být přílišná shovívavost a ohleduplnost, ale i víra, že výkonnost zaměstnanců se postupně zvýší „sama od sebe“, případně obava z toho, že ráznější zakročení vůči některým osobám by mohlo zničit dobrou atmosféru na pracovišti. Z náročnosti však většinou není třeba mít obavy.

Většina osob pracuje pod malým napětím nejen lépe, ale často se za jeho přítomnosti i rychleji učí. Vyšší náročnost může dokonce vytvářet i vyšší pracovní spokojenost, a to s ohledem na vyšší výsledky, kterých zaměstnanci dosáhli, nebo nové schopnosti, které získali. Jistá míra napětí nebo dokonce mírného stresu je proto pro výkonnost i motivaci zaměstnanců žádoucí a management by se jí měl snažit trvale vytvářet, ať již náročností úkolů a jejich termínů nebo vědomím, že práce zaměstnanců bude kontrolována a hodnocena.

Pracovní náročnost navíc většinou není tím hlavním zdrojem nepříznivého stresu v organizaci. Ten je daleko spíše vyvoláván nejasnými úkoly a odpovědnostmi, pracovní nejistotou nebo nespravedlivým hodnocením. Nevede-li proto zvýšená náročnost k bezvýhodným situacím, není důvodu, proč se jí obávat.

Nejde pochopitelně o to zaměstnance trvale stresovat, ale udržovat žádoucí pracovní tempo. Své vlastní pracovní tempo organizace často plně nevnímá, a může se proto stát, že toto tempo po čase oslabí. Řídící chyby spojené s přílišnou shovívavostí by pochopitelně neměly být nahrazeny svým opakem, tedy sklonem k bezcitnému nebo arogantnímu jednání.

Šance na změnu ve čtyřech krocích

Problém líných zaměstnanců nespočívá v jejich schopnostech, ale navyklém pracovním tempu. I líní zaměstnanci by proto měli dostat šanci své zvyky změnit. Předpokladem jejich účinného řízení je postup opírající se o čtyři základní kroky.

Jeho východiskem je upozornit tyto zaměstnance na to, že jejich problému věnujeme pozornost, nebudeme jej tolerovat a že jejich výkon hodláme dokumentovat. Druhým krokem je jasné stanovení požadavků na jejich výkon nebo pracovní chování.

Výkonnost či osobní příspěvek každého pracovníka lze a je třeba „měřit“. Chybějící jasné výkonové standardy jsou často i jedním z důvodů nízkého výkonu. Zaměstnanec může být přesvědčen, že své výkonové požadavky plní, názor jeho nadřízeného však může být zcela opačný. Ať je však důvod nízkého výkonu jakýkoli, nejsou-li výkonová kritéria jasně dána, může mezi oběma stranami docházet k nedorozuměním či dokonce sporům.

Obecným pravidlem při stanovení výkonových požadavků je jasné určení:

- očekávané výsledky práce;
- požadované postupy – je-li to možné, nemělo by být stanovených postupů příliš mnoho; stejného výsledku lze často dosáhnout různými cestami;
- dostupné zdroje – mohou zahrnovat čas, rozpočet, zařízení apod.

Třetím krokem řízení líných či méně výkonných zaměstnanců je výkon těchto zaměstnanců dokumentovat a s jejich dokumentovanou výkonností je „konfrontovat“, tj. dát jim najevo, že jejich výkon není uspokojivý, a společně s nimi stanovit cíle a termíny jeho zlepšení.

Je-li období, v jehož rámci by se výkon nebo nepřijatelné chování zaměstnanců mělo změnit, delší, měli by zaměstnanci dostat v jeho průběhu i jasnou a častější zpětnou vazbu, jak jejich práci hodnotíme, nejlépe pomocí krátkých schůzek. Při nich může být vhodné znovu připomenout, jak se výkon nebo chování zaměstnance musí změnit a jaké konkrétní výsledky od něj očekáváme.

Čtvrtým a posledním krokem tohoto procesu je buď změna chování zaměstnance, nebo společná dohoda na tom, že v zájmu obou stran bude, aby zaměstnanec přešel na jiné místo nebo organizaci opustil.

Jak řídit „průměrné“ zaměstnance

Většinou ještě menší pozornost než zaměstnancům líným nebo nepřilíh výkonným věnují manažeři pracovníkům „průměrným“. I ti si však pozornost zaslouží.

Jako průměrné pracovníky lze označit ty osoby, které svou práci sice zvládají, svým výkonem, odbornými znalostmi, zaujetím pro práci ani pracovním nasazením však nijak neoslňují. Často jde o osoby, které nejsou příliš ochotny přijmout větší odpovědnost nebo samostatně rozhodovat, které nemají zájem o nové úkoly nebo o možnost zúčastnit se práce v projektových týmech, na poradách se nijak neprojevují a především nepřicházejí s žádnými vlastními nápady nebo připomínkami apod. Mnohdy jde i o pracovníky, kteří se jen zřídka usmívají nebo projevují určitou pozitivní emoci.

Problém, který tito zaměstnanci představují, nesouvisí jen s jejich výkonností, ale především s tím, že se v organizaci nebo skupině osob snadno stávají určitým výkonným vzorem.

První krok, jak k těmto osobám přistoupit, je investovat do jejich řízení určité množství času a vytvořit s nimi osobnější vztah. Můžeme jim například naznačit, že jsme přesvědčeni, že mají na víc, a zeptat se jich, co by od nás ke zvýšení svého výkonu potřebovali. Tuto otázku je zpravidla třeba položit opakovaně. Nejen při pravidelném, půlročním nebo ročním hodnocení, ale každý měsíc nebo týden.

Zadruhé jim však současně musíme dát jasně najevo, že od nich očekáváme více, uvést v jakých konkrétních oblastech a ubezpečit se, zda pochopili, že s jejich výsledky nejsme zcela spokojeni. I tato zpětná vazba, má-li chování zaměstnanců změnit, by měla být předávána opakovaně.

Zatřetí je třeba věnovat porozumění tomu, co od organizace očekávají. Je možné, že do ní vstoupili s nadějí a snahou vyniknout, ale jejich ambice se postupně z určitého důvodu vytratily. Možná se domnívají, že jejich schopnosti k tomu, aby vynikli, nestačí, a svůj zájem nebo ambice přenesli mimo organizaci. Je proto třeba s nimi jejich ambice a motivaci probrat. Můžeme zkusit též posílit jejich sebedůvěru, upozornit je na to, čeho mohou v organizaci dosáhnout, a jejich úsilí podpořit, například delegováním náročnějších úkolů.

Tato snaha pochopitelně nemusí vždy vyjít. Podaří-li se však se zaměstnancem výše uvedenou komunikaci navázat, může to vést nejen ke zlepšení jeho spokojenosti, ale i produktivity.

KAPITOLA 16

Jak překonávat konflikty a stres

Konflikty i stres jsou v každé větší organizaci prakticky nevyhnutelné. Lze se s nimi proto setkat i ve většině manažerských situací, o kterých je v této knize řeč. Nemá-li jejich výskyt zabránit organizaci dosáhnout jejích cílů, měli by se manažeři i zaměstnanci naučit je účinně překonávat. Oproti častému názoru však nemusejí být konflikty ani stres na pracovišti vždy jen škodlivé.

16.1

Konflikty a jejich řešení

Konflikty v rámci organizace jsou zpravidla vnímány jako nepříjemné, škodlivé a časově náročné. Podobně jako cholesterol mohou však být i konflikty v organizaci nejen škodlivé, ale i užitečné.

Typy konfliktů

Škodlivé konflikty jsou především ty, které se dotýkají osob a osobních zájmů. Pro manažeře i jejich zaměstnance se stávají i jedním z hlavních zdrojů pracovního stresu. Prospěšné konflikty jsou ty, které se stávají příležitostí k vyřešení určitého problému nebo zlepšení fungování organizace. Předpokladem je, že se energii, která při konfliktu vzniká, podaří navést správným směrem.

Škodlivé konflikty vznikají nejčastěji tehdy, soupeří-li pracovníci nebo jejich skupiny o tytéž finanční nebo další zdroje, pravomoci nebo výhody, např. možnosti povýšení. Dochází k nim ale i při spolupráci osob s výrazně odlišnými pracovními styly, zvyklostmi nebo pohledy na věc. K jejich rozšíření přispívají špatně či nejasně upravená organizační pravidla (např. pravidla týkající se rozdělování zdrojů nebo rozhodovací pravomoci), nevhodně nastavená hodnotící kritéria nebo špatně sklobené osobní a skupinové cíle. Posiluje je i výskyt konfliktů osob v důležitých funkcích.

V mezních případech mohou být vyvolávány vedením organizace i záměrně. Např. tehdy, vede-li snaha o posílení soutěživosti mezi zaměstnanci ke vzniku nadměrné rivality nebo dokonce tehdy, snaží-li se vedení zaměstnat zaměstnance vzájemným soupeřením, a tak posílit svou vlastní pozici.

Zasahují-li větší počty osob, vedou i k přechodnému či dokonce trvalému omezení schopností zaměstnanců spolu vzájemně komunikovat a spolupracovat. Způsob jejich chování v konfliktní situaci chovají může navíc jejich dále zhoršovat. Pro jejich řešení může tak být nezbytná pomoc třetí strany.

Zvýšený výskyt osobních a skupinových konfliktů je proto třeba jednoznačně chápat jako **manažerské selhání**.

Prospěšné konflikty jsou naopak ty, které se vztahují k odlišným pohledům a myšlenkám a které organizaci přinášejí nová řešení. Pro úspěšný vývoj organizace tak naopak mohou být životně důležité. I pro ně však platí, že zůstávají-li dlouho neřešeny nebo dochází-li k nim příliš často, mohou se stát problémem. Jejich důsledky pak mohou být podobné, jako u konfliktů škodlivých.

Škodlivým konfliktům je třeba vhodnými přístupy předcházet, zdravé konflikty potřebné k rozvoji organizace však může být vhodné čas od času vyvolávat. Výskyt obou druhů konfliktů spolu navíc souvisí. Snaha potlačovat prospěšné konflikty, vede totiž často ke vzniku konfliktů nepříznivých.

Jak škodlivým konfliktům předcházet a jak je řešit

6420

Nepříznivé konflikty spadají zpravidla do několika základních skupin. Mezi ty, které zpravidla nemají vážnější dopady, patří k nim „**konflikty osobností**“. Lidé se při nich dostávají do sporu prostě proto, že jim vzájemně nevyhovuje jejich osobní pracovní nebo řídicí styl. Pomoci může personální politika při výběru a rozmisťování osob a jejich trénink nebo koučování.

Závažnější mohou být konflikty vycházející z odlišného zacházení se zaměstnanci. Vznikající v podmínkách, kdy určité osoby nebo skupiny mají dojem (ať již oprávněně nebo nikoli), že jejich plat, pracovní nároky či podmínky práce nejsou spravedlivé. Problémům tohoto typu je třeba věnovat pozornost. Pomoci mohou rozhovory, anonymní dotazníková šetření, otevřené diskuse se zaměstnanci vysvětlující kritéria hodnocení a odměňování, ale i zapojení zaměstnanců do jejich konstrukce.

Nejvýznamnější jsou zpravidla konflikty vznikající v situaci, kdy organizace prochází změnami, se kterými většina zaměstnanců nesouhlasí, nechápe je a/nebo se jich obává. Specifickou kategorií jsou konflikty mezi manažery soupeřícími o pravomoci a pozice, které mohou snadno metastazovat do konfliktů a sporů mezi jejich organizačními jednotkami. Přerůstají-li do výrazně osobní roviny a vytvářejí osobní nedůvěru, je většinou třeba je řešit odchodem některé ze zúčastněných osob.

Vzniku škodlivých konfliktů lze předcházet. Jejich prevence se opírá o čtyři hlavní pravidla.

Zprvu, konflikty se rodí v situacích, kdy řízení nadměrně spoléhá na formální pravomoci a direktivní metody, případně na manipulaci se zaměstnanci. Rozhodování ani jeho prosazování nelze založit jen na formálních pravomocích a direktivních postupech. Především konfliktům vznikajícím na základě obav nebo nepochopení znamená se zaměstnanci trvale osobně komunikovat, důležitá rozhodnutí s nimi konzultovat a využívat metod jejich přesvědčování a motivace. O konzultace, vysvětlování a zapojení pracovníků by se mělo opírat především zavádění změn včetně změn ve způsobu hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Zadruhé, pravděpodobnost vzniku osobních nebo skupinových konfliktů v organizaci snižuje i jasné vyjádření společných cílů organizace a jejich promítnutí do cílů organizačních jednotek i jednotlivých osob.

Konflikty vznikají často tehdy, nepodaří-li se organizaci stanovit cíle jednotlivých skupin způsobem podporujícím vzájemnou spolupráci. Příkladem může být situace, kdy se jinak úspěšné provozní týmy dostávají do konfliktů v souvislosti s údržbou zařízení, které společně používají, a to proto, že úkoly jednotlivých týmů, zaměřené na zvyšování vlastní produktivity, potlačují spolupráci při údržbě zařízení, nezbytnou k dosažení cílů organizace. Vedle správného nastavení osobních a skupinových cílů pomáhá k prevenci těchto konfliktů i trvalé zdůrazňování a podporování kultury spolupráce a vzájemné závislosti.

630

A její promítnutí do výběru i hodnocení zaměstnanců. Úkolem manažerů je – vyjádřeno obrazně – zaměstnancům trvale připomínat, že jejich činnost nespočívá v „otesávání kamene“, ale „stavbě katedrály“. Podobně preventivně působí i znalost práce v jiných částech organizace a podpora spolupráce mezi různými útvary firmy.

Třetí pravidlo říká, že ke snížení nezdravých konfliktů přispívá převedení konfliktu z osobní či emocionální roviny do roviny faktů a věcných řešení. Jeho předpokladem je přiznání rozdílných názorů, analýza jejich příčin, otevřená diskuse o rozdílných názorech a snaha nalézt řešení v zájmu zúčastněných stran i organizace jako celku. I když tato metoda není nejrychlejší přístupem, produkuje zpravidla nejtrvalejší výsledky.

Čtvrté pravidlo předcházení nepříznivým konfliktům se týká firemní kultury. Jednou z jejích zásad by mělo být odolávat pokušení vstupovat do konfliktů druhých. Toto pravidlo se vztahuje i na podřízené manažerů, kteří se dostali do sporu.

Jaké strategie a role při řešení konfliktů volit

Rozhodnutí o řešení konfliktu je odpovědností bezprostředního nadřízeného osob či skupin, mezi kterými vznikl. Má-li být toto řešení trvalé a produktivní, nemělo by však být direktivní. To v sobě totiž často zahrnuje nový latentní konflikt hrozící narušením spolupráce v budoucnosti. Trvalé řešení konfliktu je většinou to, které jsou jeho obě strany ochotny bezprostředně akceptovat.

STRATEGIE ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

K řešení konfliktu mohou zúčastněné strany, jejich nadřízení, případně další osoby pověřené spoluprací při řešení konfliktu použít různých strategií, případně jejich kombinací. Jejich použití závisí na tom, do jaké míry se jednotlivé strany konfliktu snaží v dané situaci prosadit své (okamžité) vlastní zájmy, nebo do jaké míry mají zájem na udržení dobrých vztahů a vzájemné spolupráce s druhou stranou do budoucna.

Strategie úniku. Snaha obou stran neprosazovat vlastní zájmy vede k řešení na základě strategie snažící se konfliktu vyhnout nebo jeho řešení odložit. Příkladem může být odložení diskuse o sporném problému. Tato strategie (jakožto metoda odpoutání pozornosti) může být vhodná pro řešení triviálních sporů, které by mohly bránit spolupráci v důležitějších oblastech nebo naopak pro řešení konfliktů vysoce „explozivních“, kdy je obě strany třeba před řešením jejich sporu uklidnit. Z dlouhodobějšího hlediska, s výjimkou drobných sporů, však tato strategie není vhodná.

Strategie přizpůsobení či ustoupení. Záleží-li jedné ze stran na udržení vztahu a spolupráce s druhou stranou více než na okamžitě prosazení vlastních zájmů, může vyjít ve sporu vstříc. Příkladem může být přijetí stížnosti zákazníka nebo upravení pracovního procesu podle představy jiného úseku organizace. Strategie přizpůsobení může být vhodná i v situaci, kdy se snažíme zvýšit

6422

6423

6425

631

svou reputaci nebo zajistit si vyšší důvěryhodnost pro řešení jiných a podstatnějších konfliktů.

- 6427 Strategie kompromisu.** Při kompromisní strategii dosahují strany vzájemně přijatelného řešení, v jehož rámci získávají pouze část toho, čeho chtěly dosáhnout. Řešení tohoto typu probíhá zpravidla na základě vyjednávání. Navrzení nebo nalezení kompromisu může vést nejen k řešení konfliktu, ale i k posílení vzájemných sympatií obou stran. Není-li však řešení vyvážené, nemusí být příliš trvalé.

Vhodná je tato strategie v situaci, kdy cíle obou stran jsou příliš důležité, než aby bylo možno jejich dosažení riskovat vzájemným soupeřením, nebo v situacích, kdy strany konfliktu jsou vzájemně závislé a mají přibližně stejnou moc.

- 6430 Konfrontační strategie.** Jde o situaci, kdy se obě strany snaží svůj spor jednoznačně vyhrát. Dochází k ní tehdy, jestliže alespoň jedné ze stran záleží na prosazení vlastních zájmů více než na udržení kooperativních vztahů.

Vhodná je tato strategie v situaci, kdy druhá strana se očividně mylí nebo je nedůvěryhodná. Nezbytná může být i v naléhavých situacích vyžadujících rychlá řešení. Pro obě strany však bývá spojena i s nejvyšším rizikem.

- 6435 Strategie spolupráce.** Strany sporu se při ní snaží, aby se „výhercem konfliktu“ stali všichni zúčastnění. Konflikt chápou jako výzvu nebo jako problém vyžadující společné řešení, nikoli jako příležitost k zápasu.

Jako způsob řešení konfliktu je tato strategie vhodná především tehdy, kdy problémy vyžadují nový pohled. Nezbytná však může být i v situaci významných konfliktů. Její použití však vyžaduje, aby se znesvářené nebo soupeřící skupiny podařilo přivést k tomu, aby ve svém zájmu vzájemně spolupracovaly.

Strategie spolupráce dosahuje při řešení konfliktu optimálních výsledků a umožňuje současně zachovat mezi jeho účastníky dobré vztahy. Vyžaduje však komunikaci, naslouchání a ochotu rozlišovat věcné a osobní stránky konfliktů. Spolupráci mohou napomoci např. vzájemná setkání, při kterých mají zaměstnanci jednotlivých oddělení za úkol vžít se do rolí ostatních a v modelových situacích jejich úkoly řešit. Vedle posílení vzájemné spolupráce přináší tato metoda mnohdy i zlepšení postupů jednotlivých oddělení plynoucích z přehodnocení jejich dosavadních zvyklostí.

JAKÉ ROLE PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTU PŘIJMOUT

Je-li konflikt výrazně emocionálně prožíván, se může stát, že jeho strany jej již nejsou schopny řešit samy. Mohou proto vyžadovat pomoc třetí strany. Vnější osoba pomáhající konflikt řešit (ať již přímý nadřízený nebo jiný, v konfliktu nezainteresovaný manažer, respektovaný kolega nebo osoba pověřená úlohou konfliktů v organizaci řešit, např. podnikový ombudsman) může při jeho řešení používat různé role. Ty se liší vlivem, který má jednak na proces řešení konfliktu, jednak a na jeho výsledky.

V zásadě lze rozlišit čtyři role, které tato osoba může sehrávat, a sice úlohy soudce, rozhodce, zprostředkovatele a pozorovatele.

Role soudce je podstatná jak při řízení průběhu řešení sporu, tak formulaci jeho výsledků. Soudce klade otázky, řídí způsob prezentování informací, žádá o další informace, shrnuje argumenty, rozhoduje o výsledku sporu a prosazuje jeho řešení. Výhodou tohoto řešení je jeho efektivita, nevýhodou, že strany nemusejí být s výsledkem spokojené a konflikt se může – nejsou-li jeho příčiny odstraněny – vynořit po čase znovu. Hlavním cílem tohoto postupu je rychlé řešení konfliktu.

Rozhodce dává stranám volnější možnost prezentovat fakta a argumenty. O výsledku sporu rozhodne sám a může pomoci jej i prosadit.

Zprostředkovatel klade otázky oběma stranám odděleně a snaží se jim pomoci dosáhnout společného řešení tím, že je přivede ke vzájemné komunikaci nebo zprostředkuje výměnu informací mezi nimi.

Osoba v roli pozorovatele se může snažit význam konfliktu minimalizovat nebo se snažit motivovat strany konfliktu k jeho řešení tím, že jim řešení konfliktu ponechá. Současně však vznesl pohrůžku, že „nepodaří-li se vám, abyste řešení konfliktu našli sami, vyřeším jej sám, a to způsobem, který se žádný ze stran nebude líbit“, tedy uplatněním úlohy soudce. Rozdílné názory osob se tímto způsobem mnohdy podaří rychle odstranit.

Jak podporovat konflikty zdravé

Konflikt je zpravidla nepříjemný. Z toho občas plyne představa, že je i nežádoucí. Je-li však řešen bez ohledu na osoby a se vzájemným respektem, může zvyšovat sklon ke kreativnímu uvažování, a stát se tak zdrojem nových řešení a potřebných změn. Naprostá nepřítomnost konfliktů je proto zpravidla stejně nežádoucí jako konflikty nadměrné. Může být známkou toho, že podnik trpí sebeuspokojením, že se jeho zaměstnanci vzdali možnosti podílet se na změnách nebo že organizace potlačuje kreativní myšlení.

Zdravé konflikty, ke kterým dochází mezi odlišnými názory a pohledy na věc a které jsou důležité pro trvalou adaptabilitu organizace, může být proto občas třeba v organizaci podporovat. Mohou se stát i jednou z důležitých „kulturních hodnot“ podniku.

Stimulace konfliktu je vhodná zejména tehdy, kdy určitý složitější problém vyžaduje získat nové pohledy na věc. Její potřebu mohou manažerům signalizovat situace, kdy:

- zaměstnanci se obávají přiznat neznalost nebo nejistotu a kdy hrozí nebezpečí, že nadřízený bude obklopen samými přitakávací,
- rozhodování v podniku se natolik soustřeďuje na dosažení kompromisu nebo konsensu (nejčastěji ve snaze se nikoho nedotknout), že nebere v úvahu jeho dlouhodobé cíle,
- zaměstnanci i manažeři se domnívají, že jejich hlavním zájmem je udržovat zdání klidu a spolupráce,

- manažeři zastávají názor, že pro jejich úspěch v organizaci je důležitější popularita nežli schopnosti a vysoká výkonnost,
- v podniku vládne odpor ke změnám,
- míra fluktuace zaměstnanců je nezvykle nízká.

Ke vzniku příznivě působících konfliktů zpravidla nepomohou příliš běžné schůze a porady, často však ani „brainstormingy“. Důvodem je, že většina diskuse zde probíhá mezi několika manažery a většina zaměstnanců se ocitá v roli diváků. Vhodné jsou spíše metody, které odlišné názory a zdravé střety cíleně stimulují. Např. tak, že o názor na určitý problém, nejlépe v písemné podobě, požádáme každého člena skupiny, nebo tak, že požádáme určité osoby o to, aby shromáždili argumenty na podporu určitých názorů nebo rozhodnutí nebo že zaměstnance rozdělíme do týmů majících hájit jednotlivé varianty řešení.

Snahou těchto metod je zajistit, abychom při rozhodnutí vzali v úvahu co nejvíce možností i skutečností. Jejich význam roste s důležitostí rozhodnutí a jejich použití je vhodné zejména tehdy, kdy budoucnost je nejistá a rozhodování je zatíženo značným rizikem.

16.2

Jak „řídít“ stres

6445

Stres pramenící ze zvýšení pracovních požadavků je – podobně jako konflikty – přirozenou součástí pracovního života. Mírná míra stresu je v organizaci dokonce potřebná a žádoucí.

Dlouhodobé průzkumy provedené u profesí s vyšším výskytem stresu ukázaly, že subjektivně pocítované pracovní přetížení ani fyziologické indikátory stresové reakce (jako jsou např. zvýšený krevní tlak nebo hormonální reakce) nemusejí být z dlouhodobého hlediska škodlivé, pokud osoby své vysoké pracovní zatížení vnímají nikoli jako zátěž, ale jako stimulující výzvu. Osoby, u kterých v průzkumech docházelo k nejvyšší hormonální reakci na zvýšené pracovní zatížení, byly ve skutečnosti zdravější a se svou prací spokojenější.

Stres pozitivní a negativní

Ke zdrojům trvalé mírného napětí patří náročné, ale dosažitelné úkoly, vědomí, že práce bude pravidelně kontrolována a hodnocena, konkurence ze strany ostatních pracovníků apod. Mírný stres může podporovat i rozvoj schopností. Několik měsíců práce nebo řízení pod zvýšeným tlakem může zaměstnanci přinést zkušenosti, které by si jinak vytvářel léta.

Existuje však i napětí, které je nepříznivé, protože vyvolává nadměrný stres nebo trvalou frustraci plynoucí zpravidla z nemožnosti dosáhnout cíle. Pramení ze špatného řízení času (z neschopnosti firmy a jejích manažerů správně stanovit priority, plánovat čas, soustředit se v daný okamžik na jeden úkol, neochoty či obav delegovat, nerozhodnosti apod.), ale i z dalších manažerských selhání. Např. neřešených konfliktů nebo zvýšených obav zaměstnanců z neúspěchu. Stres mající tuto povahu je negativní a kontraproduktivní. Namísto

zvýšení výkonu přináší pokles motivace a zhoršení mezilidských vztahů v organizaci, často však i psychické nebo fyzické obtíže.

PŘÍKLAD

Dopady zvýšeného stresu plynoucího ze zvýšených obav zaměstnanců ilustruje příklad jistého obchodního domu, jehož vedení, nespokojené s tím, že jeho zaměstnanci při manipulaci se zbožím je příliš mnoho rozbíjejí, výrazně zvýšilo sankce za tyto případy. Výsledkem tohoto opatření, které dále zvýšilo pracovní stres zaměstnanců, nebylo snížení, ale naopak zvýšení množství rozbíjeného zboží.

Nejčastější příčiny negativního stresu

Vysoká či neřízená úroveň stresu pramenící z nerealistických termínů, nevyřešených konfliktů, častých změn pracovních úkolů, nedostatečných informací nebo dalších manažerských chyb, nejčastěji chyb spojených s nedodržováním zásad hodnocení a předávání zpětné vazby, delegování nebo motivace, je pro organizaci nákladná a brání jí v dosažení cílů. Vede k únavě, vyčerpání, poklesu soustředění, zhoršování osobních vztahů, vyššímu výskytu chyb a negativního pracovního chování zaměstnanců, často i ke snížení schopnosti adekvátně reagovat na rizikové situace.

V extrémním případě může vést dokonce k „vyhasnutí“ zaměstnanců – k pocitu celkového vyčerpání, frustrace a beznadějnosti vedoucímu k trvalému poklesu jejich výkonu a motivace. Choroby vznikající pod vlivem pracovního stresu tvoří dnes ve vyspělém světě nejrychleji rostoucí skupinu nemocí z povolání. Ve vyspělých zemích se stávají občas i zdrojem nákladných soudních sporů.

Ke zdrojům zbytečného pracovního stresu, které lze zpravidla odstranit nej snadně, patří:

- pracovní nejistota spojená s nedostatečnou informovaností (především o perspektivě vlastního místa nebo dalším vývoji podniku), s rozpornými nebo nejasně stanovenými pracovními požadavky, pravomocemi a odpovědnostmi, s nedostatečným hodnocením ze strany nadřízených, nedostatečnou komunikací se zaměstnanci apod. Nejistotu zvyšuje i nevhodné provádění podnikových změn probíhajících zaváděných „shora“, bez informování o jejich příčinách a dopadech a/nebo bez zapojení zaměstnanců do jejich přípravy;
- neřešené, nevhodně řešené nebo příliš časté konflikty. Dochází k nim zpravidla pod vlivem špatně či nejasně upravených firemních pravidel, často však i v důsledku nevhodné personální politiky při obsazování klíčových míst;
- způsob hodnocení a odměňování. Faktorem pracovního stresu se stává především tehdy, nemůže-li zaměstnanec plně ovlivnit pracovní výsledky, na které váže jeho odměna, nutí-li jej způsob odměňování vykonávat práci v omezeném čase snižujícím kvalitu jeho výsledků, nebo provádět úkoly, se kterými vnitřně nesouhlasí apod. Zdrojem stresu je i neobjektivní nebo nejasné hodnocení, hodnocení, které vytváří na pracovišti zvýšenou rivalitu zaměstnanců nebo narušuje osobní vztahy a spolupráci;

- nevhodný řídicí styl, nesprávné řízení času a pomalé rozhodování. Zdrojem stresu je utajování skutečností a zákulisní jednání, ale i nadměrná soutěživost, sklon k osobním konfrontacím, vyrušování příliš častými kontrolami plynoucími z nedůvěry ve schopnosti podřízených, časté zadávání operativních úkolů namísto dlouhodobějších cílů nebo zadávání nedůležitých úkolů zadávání nedůležitých úkolů bránících dosažení důležitějších či dlouhodobějších pracovních cílů zaměstnance;
- nevhodné osobnostní rysy a způsoby jednání nadřízených. Jde o situace, kdy vedoucí místa zastávají osoby psychicky nevyrovnané, nejisté, se sníženou sociální či emocionální inteligencí. Může jít i o osoby které stresu samy snadno podléhají, osoby se sklonem k perfekcionismu, nadměrnému soutěžení, s přílišnou snahou vyniknout, nedůvěrou k ostatním, s tendencí k agresivitě a pomstychtivosti apod.

JAKÁ PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ POUŽÍT

Dojdeme-li k závěru, že naše organizace a její pracovníci trpí zbytečným nebo nadměrným stresem (ať již na základě množících se stížností zaměstnanců, růstu pracovní absence a fluktuace, zvýšení počtu chyb nebo chybných rozhodnutí apod.), a že bychom svou výkonnost mohli omezením pracovního stresu zvýšit, měli bychom provést alespoň orientační analýzu identifikující hlavní stresové faktory, jejich příčiny a dopady. Nejlepší cestou je zpravidla anonymní dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci.

K hlavním opatřením sloužícím k prevenci a omezení stresu na pracovišti patří především:

- lepší vymezení náplně pracovních míst, jejich požadavků, pravomocí a odpovědností a informačních nároků omezující problémy rozporných požadavků, nízkých rozhodovacích pravomocí, ale i nedostatečného pracovního vyřízení, pracovní monotónie a apod.,
- posílení oboustranné komunikace se zaměstnanci a zlepšení jejich informovanosti,
- prevence konfliktů a/nebo jejich včasné a objektivní řešení, jejichž zásady byly popsány v předchozí části této kapitoly,
- úpravu pracovního prostředí omezující fyzický i sociální stres plynoucí z nevhodného prostorového uspořádání pracoviště (neumožňujícího např. dostatečnou koncentraci k práci), hluku, nepříznivého osvětlení apod.,
- zdokonalení výběru a rozmísťování zaměstnanců snižující výskyt osobních konfliktů, neuspokojené seberealizace, ale i neprofesionalitu, nedostatečné kooperace či nutnosti komunikovat s nezralými řídicími pracovníky,
- změny v řízení lidí, především častějšího, ale i lépe poskytované hodnocení, možnost zaměstnanců posílet se rozhodování a řešit své pracovní problémy se svým nadřízeným, omezení rivalit mezi zaměstnanci a nedůvěry vůči podřízeným apod.,
- úprava režimu pracovní doby umožňující lepší rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem, např. zavedením pružného uspořádání

pracovního týdne nebo měsíce, zvýšením důrazu na pravidelné vybírání dovolené apod.,

- tréninky manažerů i dalších zaměstnanců zaměřené na podporu efektivní komunikace, plánování a hodnocení pracovního výkonu, produktivního řešení konfliktů, řízení času a využívání pracovní doby apod.

KAPITOLA 17

Jak řídit změny

Nejčastější chybou při zavádění změn je představa, že změny navržené na papíře lze zavést řídicím rozhodnutím a jeho hierarchickým prosazením shora dolů, tedy přímým či nepřímým donucením. Efektivita tohoto přístupu je jen zdánlivá.

Podnikové změny

Většina podnikových změn předpokládá dosáhnout změn v chování zaměstnanců. To zpravidla vyžaduje překonat jejich výchozí obavy a nedůvěru a pomoci jim získat nové schopnosti a motivaci. S výjimkou situací, kdy zavedení změn skutečně spěchá, by proto jejich provádění nemělo být „jednosměrným“ procesem.

Základní úkoly

K základním úkolům spojeným s prováděním podnikových změn patří:

- vytvořit tým, který bude na přípravě podnikových změn podílet,
- provést analýzu stávajícího fungování organizace,
- vytvořit novou podobu organizačního uspořádání překonávající její stávající nebo očekávané nedostatky,
- vytvořit plán přechodu k nově vytvořenému řídicímu nebo organizačnímu uspořádání či nové podobě pracovních činností,
- získat pro změny organizace porozumění a podporu zaměstnanců.

Prvé čtyři úkoly jsou prováděny v pořadí, ve kterém jsou uvedeny. Pátý úkol je však průřezový, a neměl by být ponechán až nakonec. Získání podpory pro změny závisí jak na vhodném určení osob, které se budou na jejich přípravě podílet, tak na tom, jakým způsobem budeme změny komunikovat.

VYTVOŘENÍ PROJEKTOVÉHO TÝMU

Vytvoření týmu, který se bude na přípravě změn podílet, je důležité i v situaci, je konkrétní podoba změn již na počátku poměrně jasná. Zapojení zaměstnanců do koncipování a plánování změn je totiž vždy důležitým nástrojem

oslabujícím nedůvěrou k navrženým změnám a podporujícím motivací k jejich zavádění. Zamýšlené změny však v praxi většinou vyžadují konkretizaci, a analýza i návrhy provedené projektovým týmem mohou proto přinést důležité podněty i návrhy řešení.

6450

Projektový tým účastníci se přípravy změn by měl být složen se zástupců všech částí podniku, kterých se změny dotknou. Účast zaměstnanců při analýze stávající situace a navrhování změn může v některých případech ukázat i to, že hodnocení určitého aspektu firemní situace ze strany zaměstnanců a jejího vedení se navzájem liší. Této skutečnosti je třeba věnovat pozornost. Nelze totiž vyloučit, že hodnocení zaměstnanců mohou být v některých případech přesnější než hodnocení manažerská. Odpor ke změnám se v tomto případě může stát signálem, že navržená změna vyžaduje další prozkoumání.

Zapojení pracovníků je důležité i proto, aby

- zaměstnanci měli k dispozici dostatečný čas na seznámení se změnami,
- zaměstnanci měli možnost se ke změnám, které se jich dotýkají (např. ke změnám pracovních postupů, nového vymezení pracovních pozic apod.) vyjádřit. Sloužit k tomu mohou např. setkání nad pracovní podobou navržených změn, při nichž mohou být návrhy nových postupů nebo nové organizace modifikovány

PLÁN ZMĚN

6455

Výsledkem projektu změn by měl být plán nových pracovních postupů a pravidel, nového organizačního uspořádání, např. nového vymezení náplně pracovních míst, nové podoby koordinačních mechanismů apod. Jeho důležitou součástí je i **časový plán změn**, který by měl být vypracován jako krátkodobý a dlouhodobý. Plán změn by měl postupovat vždy odshora dolů. Předpokladem změn v chování zaměstnanců jsou totiž vždy změny v chování jejich nadřízených.

Krátkodobý plán změn by měl odstraňovat nejzávažnější organizační problémy. Měl by proto obsahovat změny, které je možné a nutné provést okamžitě nebo v průběhu nejbližší budoucnosti, např. nejbližších šesti až dvanácti měsíců. Okamžité provedení některých změn je důležité nejen proto, abychom co nejdříve dosáhli jejich cílů, ale i z toho důvodu, abychom jasně demonstrovali zájem změny provést i přínosy, které změny přinášejí.

Dlouhodobý plán je podobou, ke které by se firma měla postupně přibližovat. K jejímu okamžitému přijetí často brání personální důvody. Přejít od krátkodobého k dlouhodobému plánu změn mohou usnadnit plány rozvoje zaměstnanců a plány následnictví. Předpokládá-li např. dlouhodobý plán vytvoření divizního uspořádání, může tato příprava zahrnovat tréninky manažerů zaměřené na rozvoj jejich širších řídicích odpovědností.

JAK ZÍSKAT PODPORU

Získání podpory změn je zpravidla nejsložitějším úkolem. Lidské problémy s nimi spojené totiž většinou daleko přesahují problémy věcné či technické.

638

Plán změn by proto neměl být realizován, dokud v organizaci nevládně široké přesvědčení, že plánovaná reorganizace je nezbytná a správná.

K základním metodám posílení důvěry k navrženým změnám patří včasná informovanost a komunikace se zaměstnanci. Hlavní důvody vedoucí ke změnám bychom zaměstnancům měli oznámit ještě před tím, než začnou být prováděny analýzy. Důležité je přitom jasně vysvětlit negativní důsledky, které by pokračování současného stavu přineslo a srovnat výkonnost vlastní organizace s konkurencí. Přitom je však nutné dbát na to, abychom u zaměstnanců nevzbudili obranný postoj vznikající v důsledku představy, že vina za stávající situaci je kladena jim.

Na komunikaci se zaměstnanci je třeba naplánovat dostatečné množství času a zahrnout do ní co jejich co největší počet. Důležitou součástí informování o plánu změn je ujištění, že úkoly pracovních míst nebudou měněny bez předchozí konzultace s jejich držiteli a že manažeři i jednotliví pracovníci získají možnost se ke změnám, které je ovlivní, vyjádřit a přijít sami s návrhy toho, jak by svou práci mohli zefektivnit.

Důležitým předpokladem získání podpory pro nové pracovní postupy nebo další organizační změny jsou tréninky zaměstnanců zaměřené na získání nových schopností nebo koučování vedené cílem změnit stávající pracovní postoje, odstranit obavy zaměstnanců ze změn apod.

Úspěšné zavádění změn zpravidla vyžaduje pracovníky na nich zainteresovat. Při zavádění změn je proto třeba přezkoumat stávající formy odměňování (základní mzdy, odměny, zaměstnanecké výhody, pochvaly, přidělování zajímavých projektů apod.) a přizpůsobit je tak, aby změny podpořily. Součástí úprav odměňování může být i větší pravomoc organizačních jednotek vytvořit si vlastní systém odměňování, který novou podobu a úkoly jednotky nejlépe podpoří.

V mezích případně může být vůči osobám bránícím změnám může třeba použít i sankcí nebo hrozby sankcemi (zastavení kariérového postupu, převedení na méně zajímavou a placenou práci, zrušení pracovní pozice apod.). Je tomu tak především tehdy, jestliže zavedení změn spěchá. Metoda zpravidla umožňuje rychlé překonání odporu, její riziko však spočívá v tom, že zaměstnanci nejsou se změnami vnitřně ztotožnění a vůči manažerům si vytvářejí negativní vztah (rozdělení firmy na strany „my“ a „oni“).

KAPITOLA 18

Jak řídit personální rizika

Důležitou součástí podnikových rizik jsou i **rizika personální**. K tradičním oblastem personálních rizik, k jejichž omezení dnes v podnicích existuje řada účinných nástrojů, patří především rizika spojená s nedodržováním pravidel bezpečnosti práce či ochrany zdraví zaměstnanců při práci. Širším zdrojům rizik spojených s lidským faktorem, jež mohou mít značné finanční dopady, je

6457

639

však zpravidla věnována podstatně menší pozornost. Nástroje k jejich odstranění navíc většinou nemají systematický charakter.

Význam personálních rizik vyplývá ze závěrů vyšetřovacích zpráv i obsahu nápravných a preventivních opatření přijatých na základě podnikových problémů. Podle údajů mezinárodních statistik padá na vrub „lidských problémů“ téměř 80 procent všech zjištěných vážných podnikových nedostatků, ať již podstatných odchylek od výkonových cílů a norem či mimořádných událostí.

Řešením problémů selhání lidského faktoru většinou není hledat viníka, ale určit prvotní zdroje rizik. K analýze těchto rizik by organizace měly přistupovat se stejnou pozorností jako k řešení problémů bezpečnostních či zdravotních.

Zdroje rizik

Ukáže-li analýza určitého selhání, že jeho příčina není technická ani organizační, ale spočívá v nesprávném jednání zaměstnance nebo zaměstnanců, jde o „lidský problém“. Nejčastějším příkladem je provedení chybného úkonu či porušení předepsaného postupu, opomenutí provést určitý krok nebo činnost, předání nesprávné informace nebo opomenutí sdělit určitou informaci včas.

Pokud se tyto situace množí, měli bychom si položit otázku, co je příčinou lidského selhání a jak jeho riziko do budoucna omezit. K vysvětlení jeho příčiny je přitom třeba vzít v úvahu všechny faktory, které chování zaměstnance v dané situaci ovlivňují. Příčinou „lidských problémů“ nemusejí být totiž jen individuální selhání, ale i manažerské chyby. K častým zdrojům rizik patří především přijímání nevhodných zaměstnanců, nesprávné řízení výkonu a nevhodná motivace zaměstnanců.

Rizika nevhodného výběru a povyšování

Rizika spojená s výběrem a přijímáním bývají spojována především s uplatněním diskriminačních kritérií. K dlouhodobě nejzávažnějším zdrojům těchto rizik patří však riziko nevhodného výběru pracovníků, tj. riziko přijetí osob, jejichž úkoly budou nad jejich schopnosti, a riziko, že budoucím zaměstnancům jsou činěny sliby, které organizace není schopna plnit.

Nejčastější příčinou nevhodného výběru je přeceňování významu osobních rozhovorů při posuzování nových zaměstnanců a podceňování potřeby ověřovat schopnosti uchazečů. Příčina není jen v tom, že rozhovory většinou nejsou dostatečně připraveny, ale především v tom, že účastníci těchto rozhovorů, personalisté i manažeři, si neuvědomují, že osobní rozhovory nejsou nástrojem umožňujícím poznání skutečných schopností pracovníků. Položené otázky i získané odpovědi umožňují posoudit osobní vlastnosti či povahové rysy osob, jejich schopnosti však při tomto rozhovoru zůstávají většinou skryté. V důsledku „halo efektu“, tj. sklonu zaměřovat osobní vlastnosti za schopnosti, dochází pak k tomu, že přijaty jsou osoby, jejichž hlavní schopností je schopnost vést rozhovor.

Chceme-li toto riziko omezit, je třeba rozhovor doplnit hodnocením založeným na schopnosti uchazeče vykonat určitou činnost, vyřešit určitý úkol apod. Tedy hodnocením skutečných schopností a dalších předpokladů, které daná práce vyžaduje. K dalším nástrojům omezujícím riziko nevhodného výběru patří rozšíření počtu hodnotitelů na větší počet osob, například budoucích spolupracovníků.

Zdrojem rizik se pro organizaci může stát i **nevhodné povyšování**, především tehdy, nezabrání-li, aby na vyšší místa postupovali lidé, jejichž chování komplikuje práci, ničí pracovní morálku nebo dokonce pověst organizace. Výskytu těchto osob se žádná organizace zcela neubrání a jedinou obranou proti nim je jejich varovné osobní rysy včas rozpoznat.

Rizika nesprávného řízení výkonu

Rizika spojená s řízením výkonu souvisejí s poskytováním zácviku v době adaptace, jasným vymezením pracovních pozic, jejich povinností a pravomocí, i s pravidelnými tréninky a hodnocením zaměstnanců. Jejich hlavním zdrojem je však zpravidla průběžné řízení výkonu zaměstnanců při práci, především nesprávné zadání a vysvětlení pracovních úkolů a nevhodná kontrola. Tyto faktory patří k nejzávažnějším zdrojům personálních rizik, které si manažeři navíc často ani s odstupem času neuvědomují (a z nichž většinou obviňují své podřízené).

Špatně zadané úkoly jsou nejen ty, které nejsou dostatečně jasné, jednoznačné a srozumitelné, ale i ty, jejichž význam zaměstnanec nechápe, v jejichž splnitelnost nevěří nebo které se příliš často (a zbytečně) mění. Nevhodnou kontrolou může být jak kontrola prováděná příliš často, tak kontrola nedostatečná.

Tráví-li manažeři kontrolou příliš mnoho času, je pravděpodobné, že úkoly nezadali správně anebo propadli mikromanagementu. Zaměstnancům pak hrozí, že nebudou mít k vykonání svých úkolů dostatek času. Stejně škodlivou je nedostatečná kontrola: pokud zaměstnance na nedostatky v jeho práci nikdo včas neupozorní, bude ve způsobu své práce pokračovat do doby, kdy v organizaci vznikne problém. Nekontrolujeme-li určité činnosti nebo výsledky vůbec, dojdou zaměstnanci k závěru, že nám na nich nezáleží a že se jimi zabývat nemusí.

Každému manažerovi se občas stane, že úkoly, které svým spolupracovníkům zadá, jeho podřízení nevykonají správně. Stává-li se mu to však častěji, neměla by organizace hledat chyby jen u nich. Je totiž pravděpodobné, že prvotním zdrojem rizika je způsob zadání úkolu či řízení výkonu zaměstnanců ze strany manažera.

Motivační rizika

Zdrojem rizik může být i motivace zaměstnanců. Ztráta motivace plyne často z porušení „psychologické smlouvy“ se zaměstnanci. V jejím základu je vztah „něco za něco“, tedy očekávání toho, jak podnik zaměstnance za jeho úsilí

odmění. Základem těchto očekávání jsou nejen představy zaměstnance, ale i sliby, kterých se mu při různých příležitostech (například při přijetí nebo přechodu na jiné místo) dostalo.

Dospějí-li zaměstnanci k názoru, že plnění psychologické ze strany zaměstnavatele není dostatečné a vzájemná „směna“ nespravedlivá, může u nich docházet ke snížení výkonu a vyššímu výskytu chyb.

Zdrojem rizik spojených s motivací však může být i to, že zaměstnanci jsou motivováni v rozporu se zájmy podniku. Tak je tomu například tehdy, pokud podnik své zaměstnance motivuje, aby si určitých problémů nevšímali nebo aby na ně upozornili až ve chvíli, kdy jejich hrozbu nelze odvrátit. Příkladem může být situace, kdy upozornění zaměstnance na určitý problém vede k tomu, že se jeho práce dostává pod drobnohled, je ohrožena výplata jeho odměny nebo že se dostává do konfliktu se zájmy jiných.

Řízení personálních rizik

Řízení personálních rizik je trvalý proces. Jeho základem je porozumění personálním rizikům, kterým je organizace vystavena, tj. otázka: „*Co může přinášet riziko a jaká je pravděpodobnost, že k problému dojde?*“. Na ně navazují opatření, kroky či postupy, jež jednotlivá rizika omezují nebo brání jejich závažnějším důsledkům. Tato opatření by měla odpovídat na otázku: „*Čím můžeme vzniklou škodu zabránit a jak je třeba reagovat, pokud problém nastane?*“.

Odpovědi na obě otázky je třeba v organizaci jasně komunikovat, vysvětlit a získat pro ně podporu. V případě potřeby by se součástí řízení rizik měl stát i trénink zaměřený na manažery či další zaměstnance podniku. K jeho cílům by mělo patřit vysvětlit personální rizika nejen jako individuální selhání, ale i jako projevy výběru, řízení výkonu a motivace zaměstnanců.

KAPITOLA 19

Jak provádět průzkumy mezi zaměstnanci

K nástrojům personálního řízení patří i dotazování zaměstnanců, výkonných i vedoucích. Má-li dotazování zaměstnanců plnit svou funkci, musí splňovat některé základní předpoklady.

6463

Informace získané **průzkumy mezi zaměstnanci** slouží nejen jako důležitý podklad pro zdokonalení způsobu řízení lidských zdrojů, ale i jako upozornění na nová témata personálního managementu, případně jako zrcadlo firemní kultury a řídicího stylu manažerů. V jejich popředí stojí proto zpravidla spokojenost a motivace, informovanost o vývoji firmy, identifikace s podnikem, ochota ke změnám, ale i kvalita řízení lidských zdrojů a jeho ochota vyjít vstříc potřebám svým „zákazníkům“.

642

Mají-li být takto získané informace kvalitní a spolehlivé, měly by průzkumy vždy odpovídat konkrétním potřebám firmy (opírat se o předběžné analýzy), působit důvěryhodně a zajišťovat anonymitu odpovědí. Tyto i další metodické požadavky však bohužel nejsou v praxi mnohdy uspokojeny. Nejčastěji tehdy, kdy personální řízení firmy o nich nemá příliš velké povědomí a dotazníkové šetření „oursourcuje“ na vnější organizaci.

Profesionální provedení průzkumu mezi zaměstnanci zpravidla vyžaduje, aby se šetření, případně jeho části (konstrukce dotazníku, jeho zpracování a částečně i interpretace) ujala odborná firma. Zadavatel by však měl přicházet s jasnou představou o jeho cílech i odpovídající odborné metodice. V opačném případě je provedení dotazníkového šetření v lepším případě formální, v horším kontraproduktivní.

Základní předpoklady

Základním předpokladem účelnosti průzkumu je volba jeho zaměření. Průzkum má své náklady a nemůže zjišťovat vše. Firma, která se pro jeho provedení rozhodne, by proto měla mít poměrně jasnou představu, co chce zjistit či jakou domněnku chce ověřit. Zjišťujeme-li např. spokojenost zaměstnanců, je třeba si předem vytvořit představu o tom, jaké hlavní zdroje či faktory ke spokojenosti či nespokojenosti našich zaměstnanců přispívají, a které z případných zdrojů nespokojenosti lze za rozumných nákladů odstranit či kompenzovat.

Klíčovým předpokladem spolehlivosti výpovědi, kterou průzkum přináší, je jeho reprezentativnost, tj. míra návratnosti anonymně rozdaných dotazníků. Ta by v závislosti na obsahu šetření neměla klesnout pod 70 až 60 procent všech účastníků, kterým byly dotazníky rozdaný.

Reprezentativnost průzkumu vedle jasně garantované a „technicky“ zajištěné anonymity většinou vyžaduje, abychom zaměstnance pro pravdivé a otevřené vyjádření skutečně získali. K tomu je zapotřebí, abychom jim náš záměr jasně vysvětlili, zdůraznili význam jejich odpovědí a deklarovali, že zjištěné výsledky budou opravdu využity. Komunikace zaměřená na zdůvodnění průzkumu, vysvětlení jeho cílů, metody, způsobu předání a zpracování dotazníků apod. by přitom měla být v naprosté většině situací ústní a měla připouštět možnost dotazů ze strany zaměstnanců.

Součástí deklarace týkající se práce s výsledky průzkumu by mělo být oznámení, kdy a jakou formou budou zaměstnanci s výsledky šetření seznámeni, jak budou informováni o opatřeních, která budou na jejich základě přijata, a jak bude v budoucnu účinnost těchto opatření ověřována, např. opakovaným průzkumem. Nepodaří-li se nám před provedením průzkumu zájem i důvěru zaměstnanců získat, je jeho vykonání většinou zbytečnou ztrátou času.

Odpovídající by měla být délka dotazníku. Většinou totiž nelze realisticky předpokládat, že průměrní zaměstnanci budou jeho vyplnění věnovat dobu delší než 20 minut, aniž by klesl jejich zájem i pozornost. Důležité je většinou i to, do jaké míry máme vyplňování dotazníku pod kontrolou. Není-li možné, aby zaměstnanci dotazníky vyplňovali hromadně a ve stejnou dobu, je třeba dosáhnout

643

alespoň toho, aby na jejich vyplnění neměli zbytečně dlouhý čas a neměli možnost své odpovědi vzájemně konzultovat a odpovídat „skupinově“.

Nejčastějším způsobem, jak uvedené zásady porušit, je provádět šetření pomocí dlouhých dotazníků distribuovaných elektronicky, provádění dotazníkového šetření zaměstnancům buď nezdůvodnit nebo je vysvětlit jen písemně, případně toto zdůvodnění nechat zcela na firmě, která pro nás průzkum provádí.

Elektronická forma odpovědi nevyvolává důvěru v zajištění anonymity a nebrání většinou ani tomu, aby odpovědi obsahovali názory společně upravené. Písemné formě informací o probíhajícím šetření zaměstnanci většinou nevěnují větší pozornost. Přenos informování na vnější organizaci zpravidla nevyvolává příliš velkou důvěru v to, že management bere šetření skutečně vážně. Zástupci vnější organizaci nemohou věrohodně zaručit, že zaměstnanci s výsledky šetření budou skutečně seznámeni ani že se na jejich základě firma pokusí o změny. Stejně nevhodné a nedůvěryhodné je i to, pověříme-li vnější firmu, aby zaměstnance o výsledcích průzkumu nebo dokonce navržených opatřeních informovala sama.

KAPITOLA 20

Nejčastější chyby začínajících manažerů

Řízení lidí není jednoduché. Není proto divu, že se při něm zejména noví manažeři občas dopouštějí chyb. Jejich odstranění většinou není obtížné, předpokládá však si je včas uvědomit. Spolu s manažery by jim měli pozornost věnovat i personalisté, kteří by dohled nad začínajícími manažery měli považovat za jednu ze svých priorit.

Výzkumy ve vyspělých zemích pravidelně ukazují dvě skutečnosti. Tou prvou je, že zhruba polovina manažerů nedostává před přechodem do řídicí funkce žádné manažerské školení. Tou druhou fakt, že nejčastějším důvodem, proč manažeři ve své funkci selhávají, není to, že nemají dostatečné odborné schopnosti, ale že postrádají schopnosti řídit své podřízené. Třináct nejčastějších manažerských chyb může proto sloužit i jako návod, jak trénink budoucích nebo nových manažerů zaměřit.

1. Nejasné cíle. Nestanoví-li manažer svým zaměstnancům jasné a konkrétní cíle, mohou se jejich podřízení nejen věnovat zbytečným či nepodstatným úkolům, ale mohou ztrácet i svou pracovní motivaci. Cíle představují výzvu. Jejich nedostatek vede naopak k poklesu úsilí i k nejistotě.
2. Sklon nekomunikovat. Řízení je „sociální“ profese a úkolem manažera je udělat si pro zaměstnance čas. Zaměstnancům tím ukazuje, že jsou pro něj důležití. Obavy z nadměrné komunikace se zaměstnanci nejsou ve většině případů na místě. Ve srovnání se sklonem uzavírat se a nekomunikovat je tato tendence podstatně menší chybou.

3. Neschopnost delegovat. Jakkoli se mnoho manažerů snaží dokázat opak, ani manažer nemůže dělat vše sám. A i kdyby mohl, nebyl by to neefektivnější způsob využití jeho času a schopností. Kdykoli manažer převezme nový úkol, měl by si položit otázku, který z jeho zaměstnanců by jej mohl vykonat nejlépe. Předává-li manažer svým zaměstnancům spolu s úkoly i určité pravomoci, podporuje tím i jejich motivaci a samostatnost.

4. Přesvědčení o vlastní neomylnosti. Povýšení do vedoucí funkce může u manažera vyvolávat pocit, že o oblasti, kterou řídí, již z odborného hlediska ví téměř vše. I kdyby to byla pravda – a pravda to není – zcela jistě neví vše o nejdůležitější části své nové funkce, a to řízení lidí.

Manažer by neměl ztrácet schopnost naslouchat lidem kolem sebe a je-li to třeba, zeptat se na jejich názor. Tuto schopnost by měl naopak rozvíjet. Žádný manažer by neměl postrádat otevřenost vůči pohledům ostatních ani schopnost požádat je o pomoc.

5. Tendence vše měnit. Manažer by neměl podléhat přesvědčení, že musí „vynalézat kola“. Je-li určitá věc prováděna jinak, než jak si sám představoval, nemusí to nutně znamenat, že je prováděna špatně. Jedna z prvních věcí, které by se manažer měl ve své nové profesi naučit, je rozlišovat mezi „odlišným“ a „nesprávným“.

6. Obava o čemkoli rozhodnout. Chybou je i opačná tendence, a to sklon k nerozhodnosti, snaha rozhodnutí odkládat nebo se rozhodnutím, která jsou nepříjemná, vyhýbat. Nerozhodný manažer je však pro své zaměstnance jedním z hlavních zdrojů pracovního stresu.

Sklon k nerozhodnosti vzniká občas u osob, které o vedoucí funkci nijak aktivně neusilovaly a které si nejsou zcela jisté, zda ji zvládnou. Tato nejistota by však neměla odrážet od snahy vykonávat novou práci co nejlépe. Úkolem personálního manažera v této situaci je nového vedoucího podpořit, např. poukazem na to, že vyšší management by jej velmi pravděpodobně do jeho funkce nepovýšil, pokud by si nebyl jeho předpoklady jist. Manažer nemusí být vždy přirozeným vůdcem, chyby spočívající v nedostatečném vedení, se však může přesto vyvarovat.

7. Sklon neřešit problémy. Obdobným manažerským selháním je i tendence vyhýbat se řešení problémů v naději, že se vyřeší samy. Problémem přitom může být i problémový zaměstnanec.

Vznikne-li problém, je úkolem manažera nalézt jeho nejlepší řešení. To neznamena, že nemůže požádat ostatní o názor nebo pomoc. Problém však za něj nikdo neodstraní. Úspěšné manažery neodlišuje ani tak to, že se nedopouštějí chyb, jako spíše fakt, že je dokážou překonat.

8. Sklon zanedbávat poznání vlastních podřízených. Je možné, že nový manažer pracoval po boku svých podřízených po několik let. To však nemusí znamenat, že je dobře zná.

Ve vedoucí funkci se musí seznámit s tím, pro co se jeho spolupracovníci dokáží nadchnout, jak je možné je motivovat, čeho se obávají nebo co jim vyvolává starosti. Seznámit se s nimi jakožto jednotlivci je totiž jediná cesta, jak je může efektivně řídit. Motivace jeho podřízených bude rozhodovat o tom, zda bude hodnocen jako dobrý manažer. Měl by jim proto věnovat odpovídající čas i pozornost.

9. Nedostatečné ocenění zaměstnanců. V době, kdy práci provázají trvalé změny, počty zaměstnanců se snižují a pracovní nejistota roste, se důležitým úkolem manažera stává ocenit své zaměstnance za dobrou práci. Největším problémem přitom zpravidla není, že by manažeři své zaměstnance ocenit nechtěli. Problémem je spíše to, že nevědí jak nebo že tomuto ocenění nevěnují dostatek pozornosti.

Součástí adekvátního ocenění dobré práce je pochopitelně i finanční odměna. K ocenění úspěchu lze však použít i řadu dalších prostředků, které nezabírají mnoho času, jsou jednoduché a finančně nenáročné. Jedna z neefektivnějších forem ocenění – ústní nebo písemné uznání manažera – nestojí prakticky nic. Výsledkem je zvýšení motivace, výkonnosti i loajality jeho zaměstnanců.

10. Tendence nehájit své podřízené. Zaměstnanci jsou v organizaci zpravidla pod tlaky přicházející z mnoha stran. Jiná oddělení se mohou snažit svalit na ně vinu za problémy při vzájemné spolupráci nebo své vlastní špatné výsledky, vyšší nadřízený mohou mít tendenci přenášet na ně své nepříjemné úkoly. Vedení organizace může dojít k názoru, že jsou vzhledem k nárokům své práce přepláceni. Úkolem manažera je se svých podřízených zastat a dosáhnout toho, aby jednání s nimi ze strany organizace bylo co nejspravedlivější. Odměnou za to je mu jejich loajalita.

I když je manažer zpravidla pod tlakem svého podniku, aby přijímal co „nejlevnější“ zaměstnance, neměl by tomuto tlaku mechanicky podléhat. Schopné a kvalifikované zaměstnance je třeba platit na úrovni, která na trhu převažuje, jinak organizace jen školí pracovníky pro vlastní konkurenci. Platí to především o „znalostních zaměstnancích“, jejichž ztráta může pro podnik znamenat citelné ohrožení.

11. Tendence zapomínat na svého nadřízeného. Zejména noví manažeři podléhají občas představě, že nadřízený, který je do jejich funkce jmenoval, chápe, že jsou velmi zaneprázdněni a nebude si proto činit nároky na jejich čas. Zapomínají na to, že i ve vedoucí funkci je jejich hlavním úkolem pomáhat svému nadřízenému.

Manažer by si proto měl nalézat dostatek času k setkání ke svým nadřízeným, a to nejen proto, aby ho informoval, ale i z toho důvodu, aby od něj získal vedení nebo pomoc.

12. Sklon vyhýbat se odpovědnosti. Novému manažerovi často chvíli trvá než si uvědomí, že ve své nové funkci je odpovědný za vše, co se v jeho oddělení děje. A to, ať již to sám zavinil či o tom věděl, nebo ne. Na manažera ve většině případů dopadá vše, co kdokoli z jeho podřízených udělá nebo neudělá.

Ve snaze vyvarovat se nepříjemných překvapení by si měl vytvořit odpovídající komunikační mechanismy. Svou plnou odpovědnost by však měl být připraven nést a neměl by se snažit ji přenášet na jiné. Tato odpovědnost souvisí s jeho pravomocí. V praxi manažera může vzniknout situace, kdy věci se nevyvíjejí dobře i přesto, že se vyvaroval všech řídicích chyb. V takové situaci by neměl vnímat problémy osobně, ale chápat je jako součást své řídicí funkce.

13. Tendence ukazovat všem, kdo je zde šéfem. Uvádíme-li tuto chybu jako poslední, neznamená to, že její význam je nejmenší.

Kdo je na pracovišti šéfem není třeba zdůrazňovat. Není totiž nutné pochybovat o tom, že ve skupině nebo oddělení, které manažer řídí, o jeho

funkci všichni vědí. Stane-li se zaměstnanec manažerem, neznamená to, že by měl přestat být člověkem. Nemusí přejímat neosobní a nesrozumitelný manažerský žargon, může se i nadále smát, ukazovat emoce či dopouštět se příležitostných chyb. Co je však třeba ukázat je, že změna ve vedoucí funkci je změnou k lepšímu.

KAPITOLA 21

Úprava řídicího stylu v podnikových směrnících

Při řízení osob v organizaci kladé moderní management důraz na význam všeobecně platných „pravidel hry“, závazných pro zaměstnance i manažery. Pravidla hry spojená s řízením zaměstnanců mohou být písemně zakotvena v podnikových směrnících, např. podobě Všeobecných řídicích pokynů organizace. K nim by měly patřit především práva a povinnosti zaměstnanců a manažerů, pravidla týkající se delegování a odpovědnosti, zásady kontroly, předávání informací mezi manažery a zaměstnanci či pravidla týmové práce.

Jako příklad všeobecných řídicích pravidel organizace lze uvést např. následující zásady.

Delegování odpovědnosti

- Zaměstnanci nejsou řízeni na základě jednotlivých úkolů, ale převážně na základě dlouhodobějších cílů. Spolu s cíli jsou jim pevně vymezeny oblasti, ve kterých v rámci stanovených pravomocí samostatně jednají a rozhodují. Za to, co zaměstnanec v rámci svých pravomocí koná či nekoná, je plně odpovědný.
- Nadřízený do okruhu úkolů svého podřízeného v principu nezasahuje. Nevykonává zde především žádná rozhodnutí, s výjimkou situací, kdy by zaměstnanec jednal v rozporu se svými cíli a pravomocemi a stanovenými směrnici. O svém zásahu v takové situaci však nadřízený zaměstnance bezprostředně informuje.
- Pro oblast, která byla určitému zaměstnanci delegována, je nadřízený povinen stanovit cíle, jim odpovídající ukazatele (časové termíny, personální kapacity, náklady apod.) a směrnice, jejichž obsah se zaměstnanci předem prodiskutuje. K povinnostem manažera patří současně své podřízené i průběžně informovat, kontrolovat a motivovat.

Práva a povinnosti zaměstnanců

- V oblasti, která mu byla delegována, má zaměstnanec v rámci stanovených cílů, platných směrnic a pravomocí prostor pro vlastní iniciativu, samostatné jednání a rozhodování. Své úkoly však nesmí „delegovat vzhůru“ na svého nadřízeného ani přenášet na své kolegy či další zaměstnance firmy.
- Za oblast, která mu byla svěřena, má zaměstnanec povinnost svého nadřízeného samostatně a bez zvláštního vyzvání informovat, a to v rozsahu, který nadřízenému umožňuje získat celkový přehled. Základem pro informování může být informační plán, navržený zaměstnancem a schválený jeho nadřízeným. Zvláště musí zaměstnanci svého nadřízeného informovat

6470

6475

K překonávání překážek při delegování může pomoci několik následujících kroků:

1. Přijměte delegování pracovních úkolů a povinností jako nevyhnutelné. Bez dělby práce nelze vykonávat kvalitně profesi manažera.
2. Rozvíjejte své manažerské schopnosti. Soustřeďte se na to, jak rychle dokážete nabýt nových schopností a vypracovat plán delegování pracovních úkolů a povinností.
3. Vzpomeňte na to, když jste začínali svou předešlou práci. Nepochybně jste cítili strach z neznámého a byli jste si vědomi toho, že se budete muset hodně učit. Svou práci jste zvládli a dělali jste ji dobře. Stávající situace je v mnohém podobná. Nenechte se odradit novými povinnostmi. Rozdělte své pracovní úkoly a věnujte se jednomu po druhém.

Čeho se při delegování vyvarovat

Delegování není jednoduchým přenecháváním nezáživné práce podřízeným. Je to metoda, již lze rozvíjet potenciál spolupracovníků a vést je k úspěšným výsledkům. V manažerské praxi byly zjištěny nejčastější chyby při delegování úkolů:

- mlhavé, neurčité výrazy. Např.: „Potřebuji to co nejrychleji“, ale: „Potřebuji to do dvou hodin dnes odpoledne“;
- předpokládá se, že zadání úkolů je zcela jasné. V každém případě je třeba ověřit, zda pracovník správně rozumí zadání úkolu;
- není vysvětlen smysl úkolu. Pracovník má znát nejen co má udělat, ale proč, k čemu to je. Právě tím ho motivujete;
- sděluje se nepřiměřené množství detailů. Je chyba říkat příliš mnoho podrobností zkušenému a příliš málo nezkušenému. Prvního se můžete dotknout nebo ho znechutit, druhý nemusí úkol zvládnout;
- úkol se nepřizpůsobí pracovníkovi. Někteří zaměstnanci vyžadují přímý pokyn, jiný pracují lépe, je-li příkaz prezentován jako přání, požadavek vedoucího. Mnozí reagují nejlépe, dostanou-li místo příkazu spíše taktní podnět;
- nesprávné načasování zadání úkolu. Zadávat úkol v době, kdy se např. lidé rozcházejí a opouštějí svá pracoviště nemůže zřejmě vést k dobrým koncům;
- vydává se příliš mnoho příkazů a úkolů najednou. Budete-li chtít např. na jedné poradě vydat příliš mnoho pokynů a úkolů, riskujete, že žádný z nich nebude splněn;
- zachovává se mezi vedoucím a zaměstnancem příliš velký odstup. Zadáte-li např. úkol písemně, aby se předešlo zbytečným dotazům, zasejete mezi zaměstnance sémě nedůvěry.

6655

Správnému delegování napomáhá **tréninkový program**. Tento proces se neuskuteční ihned, je to dlouhodobější záležitost. Začíná v ten den, kdy zaměstnanec přijde za svým vedoucím s problémem, který neumí vyřešit. Vedoucí daný problém vyřeší sám, ale zároveň se zaměstnancem prodiskutuje, jak by to mohli udělat on. Když zaměstnanec přijde s problémem příště, vedoucí se ho zeptá na jeho názor na řešení daného problému. Pobídne ho, aby si nejdříve všechno promyslel sám a přišel za ním až s řešením.

To se může opakovat i několikrát. Zaměstnanec se nakonec jistě naučí přicházet za vedoucím nejen s problémy, ale i s jejich řešením. Vedoucí ho za to

nezapomene pochválit a zaměstnanec jej zase nesmí zapomenout o svém rozhodnutí informovat. To má dvě výhody: zaměstnanec získá větší sebedůvěru a vedoucí si v průběhu takového tréninkového procesu spíše uvědomí nedostatky organizace i svoje vlastní.

Správným delegováním formujeme vysoký výkonnostní potenciál zaměstnanců. Ten mívá pět charakteristických znaků:

1. Obětavost. Vysoce výkonní lidé nedělají jenom uloženou práci, na kterou po pracovní době zapomenou, ale jsou vždy připraveni udělat i něco navíc.
2. Soutěživost. Při každé příležitosti se takoví zaměstnanci snaží být v práci co nejlepší.
3. Čestnost. Plní své sliby, ale neslibují, co nemohou dodržet.
4. Realismus. Dokáží riskovat, ale nejsou trvale zaměřeni jen na cíl.
5. Vyspělost. Jsou zodpovědní a vědí, že budoucnost firmy i jejich vlastní závisí na tom, jak dokáží spolupracovat, případně vést druhé.

KAPITOLA 24

Řízení porad

24.1

Smysl a druhy porad

Vede se Vám také tak, jako mnohým jiným vedoucím pracovníkům, kteří více jak 40 % svého pracovního času stráví na schůzích, vykazují stále přesčasy, večer dohánějí doma to, co přes den nestihli, nemají čas na rodinu, věnovat se sportu, kultuře nebo jiným zájmům a začínáte trpět „manažerskou nemocí“?

Jednou z častých příčin – pokud jste si odpověděli na předchozí otázky kladně – bývá také nadměra času stráveného na různých poradách. Ostatně, není nic více vyčerpávajícího než přítomnost na zbytečné nebo špatně řízené poradě.

Přesto existuje dostatek dobrých důvodů pro to, abychom poradu mohli považovat za jednu ze základních technik řízení. **Porada** je jednou z významných forem společného projednávání problémů, diskuse a navrhování rozhodnutí, při respektování zásady jedinečné manažerské pravomoci a odpovědnosti učinit konečné rozhodnutí nejvyšším příslušným vedoucím.

Aby se porady staly skutečně efektivním prostředkem řízení, musíme si jasně uvědomit, co všechno může porada přinést, jaký je její smysl a účel, jak ji připravovat a vést a jakým omylům a chybám bychom se přitom měli vyhýbat.

Odpovězte nyní sami sobě:

- kolik času nárokuje porady ve vztahu k celkovému objemu vaší pracovní doby a jaký přináší užitečný efekt?
- které porady musíte sám bezpodmínečně organizovat?
- nemůžete na některé porady delegovat některého ze svých spolupracovníků, s příslušnými právy a povinnostmi?
- vyžadují informační vztahy vždy formu porady nebo lze užít jiných, racionálnějších forem, např. oběžník, telefonické informace apod.?

6660

- co lze učinit pro to, aby se snížil podíl neplánovaných porad, čímž je možné napomoci nepřetěžování spolupracovníků i sebe samého?
- jak lze obsah porad racionalizovat tak, aby se efektivně řešily nejdůležitější problémy řídicí činnosti?

Smysl porad

Odpovědi na tyto otázky by měly inspirovat k zamyšlení, že v rozhodující většině případů závisí především na vedoucích pracovnících. Není rozhodující množství porad, ale jejich kvalita – méně, ale lépe. Účelné porady řeší problémy, vychovávají lidi a pomáhají budovat výkonný tým. Špatné porady jsou mrháním času a vytvářejí jen další nežádoucí problémy, nepřispívají k tvůrčí atmosféře.

SMYSL PORADY PRO JEJÍ ÚČASTNÍKY

Porady nejsou příležitostí vypít si kávu a poklábosit s kolegy. Jde především o:

1. Získání informací. Účastník porady dostává informace potřebné pro svou práci, může si vyměňovat informace a zkušenosti a účastní se rozhodování důležitých problémů.
2. Řešení významných problémů. Nejčastější sdělení účastníků jsou na poradách věnována problémům, které jsou obtížné k vyřešení. Projednáním na poradě můžeme získat podporu nebo pomoc svého vedoucího či kolegů, nalézt způsoby řešení, obdržet potřebné zdroje informace apod.
3. Zjištění očekávání nadřízeného. Porada je příležitostí zjistit očekávání svého nadřízeného a případně předat jiným očekávání naše. Konfrontovat vlastní představy o naplnění cíle s představami strategie firmy, útvaru atd.
4. Podílet se na rozhodování. Účinně řízená porada poskytuje účastníkům příležitost ovlivnit přijímaná rozhodnutí, spolupodílet se na tvorbě závěrů. Porada tedy může přinášet pracovníkovi pocit seberealizace a sebeuspokojení, zvyšovat motivaci a jeho chuť do uskutečnění přijatých rozhodnutí.
5. Získání zpětné vazby. V průběhu porady může její účastník získat užitečnou zpětnou vazbu k výsledkům své práce jak od vedoucího, tak i od spolupracovníků. Přesněji může korigovat svou činnost aby byla zaměřena na cíl.

SMYSL PORADY PRO MANAŽERY

Většina manažerů si uvědomuje, že jejich posláním je vykonávat práci prostřednictvím jiných lidí. Porada je pro splnění tohoto úkolu jednou z velmi dobrých příležitostí a spočívá zejména v:

1. Motivace lidí. Zaměstnanci podporují především taková rozhodnutí, na kterých se sami měli možnost podílet. Pokud i průměrný pracovník dostane přesné instrukce, co a jak má udělat, pravděpodobně svůj úkol splní. Bude pracovat s větší chutí a odpovědněji, pokud má reálnou šanci ovlivnit způsob řešení a pracovat podle vlastního návrhu.
2. Předání a získání informací. Porada může být efektivním způsobem přenášení informací „shora dolů“, ale i „zdola nahoru“. Překážkou tomu je jednosměrná komunikace.

3. Vytváření „týmového ducha“. Současné řízení je postaveno na procesech a týmech. Porada je prostředkem umocnit potenciál jednotlivce a vytvořit synergie týmu.
4. Získání nápadů a námětů. Rozdílnost názorů je nejen přirozená, ale i potřebná. Čím více různých nápadů, názorů, podnětů, tím spíše nalezneme optimální řešení.
5. Nástroj přesvědčování. Porada by měla být formou oboustranné přímé komunikace, při které máme vynikající příležitost efektivně vyjasnit některá nedorozumění, umožnit lidem lépe pochopit připravovaná opatření, získat je pro záměry vedení, dosáhnout sdílení firemních cílů.
6. Poznání schopností lidí. Příležitost zapojit se do hledání správného řešení, poskytuje obrázek o jejich znalostech, dovednostech a schopnostech. Lépe tak můžeme plánovat a řídit další rozvoj jejich potenciálu.
7. Autorita. Skutečně dobře připravená a vedená porada může manažerovi získat autoritu. Jedná se o jednu ze základních manažerských dovedností.

SMYSL PORADY PRO FIRMU

Systém na sebe navazujících a se stejným záměrem pořádaných porad se může stát významnou součástí uplatňování firemní strategie a dosahování jejích cílů:

1. Identifikace firemních problémů a zaměření se na nejpodstatnější z nich. Systematicky organizované a řízené porady mohou firmě pomoci identifikovat její hlavní problémy.
2. Analýza problémů. Odhalit pravé příčiny firemních problémů není zdaleka jednoduché. Často se důsledky projevují někde jinde, než kde problém vzniká. Do odhalování příčin problémů proto potřebujeme zapojit co nejvíce lidí z různých míst a různých úrovní. Porady jsou pro takový účel ideální příležitost.
3. Dokonalejší koordinace. Většina firemních činností vyžaduje součinnost více útvarů a organizačních jednotek. Společné jednání odpovědných pracovníků jednotlivých zainteresovaných útvarů usnadňuje v řízení koordinaci činností a procesů.
4. Podpora změn. V dynamickém globálním prostředí jsou firmy nuceny reagovat na změny. Každá organizační změna, byť ve svém důsledku sebelepší, však v počátku naráží na obavy a nepochopení. Je to přirozená reakce lidí a lze ji překonávat jen cílevědomým postupem. Mimořádnou příležitostí pro takový postup jsou, mimo jiné, také porady.
5. Vytváření pocitu sounáležitosti. Porady mohou ve firmě vytvářet skupinovou identitu, pocit, že sdílíme společné hodnoty a máme společné cíle. Porady se tak mohou spolupodílet na tvorbě i jmění firemní kultury.

Druhy porad

Racionalizace tvůrčí duševní práce se dotýká v rozhodující míře vytvoření správných komunikačních vztahů ve firmě a vede k využití takových metod týmové práce, které jsou organizovány při různých, netradičních formách porad (např. se jedná o informační poradu, konferenci nápadů, poradu řešící problém, instruktivní poradu, poradu na základně klauzurních dotazů, Delfy metodu apod.).

INFORMAČNÍ PORADA

6665

Jejím smyslem je co nejrychleji a nejkvalitněji přinést potřebné informace. Tím je její účel splněn. Nekritizuje, neřeší problém, neanalyzuje atd. Prostě informuje (téma může být např. změny daňových předpisů vydané Ministerstvem financí). Předsedající **informační rady** by měl být schopen odpovědět si na těchto několik zásadních otázek:

- jakou informaci chci podat?
- podám ji vhodným adresátům?
- je znám důvod, proč informaci podávám?
- vědí ti, kdož informaci obdrží, jak ji využít a k čemu slouží (tj. jaký je její význam)?
- jsou shromážděna k věci všechna potřebná fakta?
- jsem řádně připraven na případné otázky?

KONFERENCE NÁPADŮ

6670

Cíl **konference** (porady; dále budeme užívat pro tento druh porady termín konference) **nápadů** spočívá v tom, zapojit co možná nejvíce pracovníků do procesu nacházení myšlenek, podnítit co možná nejvíce iniciativních nápadů a produktivních návrhů pro řešení daného problému v určitém časovém úseku. (Téma může být např. řešení inovace výrobního sortimentu pro specifickou skupinu zákazníků – segment trhu, návrh produktového balíčku služeb v oblasti pojištění apod.) Aby byl tento cíl dodržen, požadují se zde pro komunikaci některé specifické podmínky, např. časové oddělení vyhodnocování myšlenek od jejich bezprostředního vyjádření.

Nové nápady mají stimulovat myšlení, nové představy a myšlenkové operace a asociace. Určité návrhy řešení budou zcela nové, neznámé, neboť nebudou vycházet ze starých, navyklých způsobů myšlení, rutinních postojů apod. Je třeba však počítat s tím, že někteří z účastníků tohoto specifického druhu porady nebudou chtít svoje myšlenky bezprostředně a otevřeně vyjádřit, a to z různých příčin: přirozené plachosti, obavy z kritiky a posměchu ostatních zúčastněných, blamáže před zkušenými odborníky, ale mnohdy také z obav, že to, co navrhnou, budou muset sami realizovat. Jiní opět nevidí „les pro stromy“ nebo prostě proto, že jsou vůbec v zásadě nepřístupní jakýmkoli jiným, možná i neobvyklým návrhům a předem je zamítají s odůvodněním, jako např. „o tom se chytrí lidé již něco napřemýšleli!“

Základní pravidla pro konferenci nápadů:

- všechny nápady a vyjádření myšlenek jsou dovoleny; tvůrčí fantazii se meze nekladou,
- kritika příspěvků je zakázána; zhodnocení výsledků se provádí závěrem porady,
- je vítáno co možná nejvíce nápadů,
- další „vývoj“ nápadů je žádoucí – návrhy je možno rozvíjet, kombinovat apod.

Příprava, realizace a vyhodnocování konference nápadů

Pro přípravu platí: za podstatnou část přípravy je všeobecně považována jasná formulace problému, tj. položení otázky. Čím přesněji je problém definován

a vymezen, tím konkrétnější jsou odpovědi a myšlenky. Při určování problému je vhodné používat jednak takových otázek, které jsou rozsáhlé a mají komplexnější podobu – např.: „*Jak lze připravit pro řídicí práci nově vybranou personální rezervu, která má ve velmi krátkém časovém úseku převzít odpovědné vedoucí místo*“ a jednak otázek přímých (bezprostředních), např.: „*Jak se mohou cílově připravit absolventi VŠE na činnost v oblasti inovací na trhu na pozici neinovacních specialistů ve firmě?*“.

Existující problém lze tak dlouho precizovat dalším pokládáním otázek, až se dospěje k realizovatelné cestě řešení. Pozvánky na konferenci nápadů je třeba zaslat minimálně dva – tři dny předem, aby se její účastníci mohli s řešenými problémy důkladně seznámit. Pozvání má obsahovat místo, datum a hodinu konání. Okruh účastníků je třeba volit tak, aby každý z pozvaných se mohl k nastoleným otázkám vyjádřit a přispívat tak k jejich řešení. Je však taktické pozvat i neodborníky nebo pracovníky, kteří teprve svoji odbornou či řídicí dráhu začínají. Nahlízejí na problémy nezaujatě a z jiného pohledu, dávají věcem nový impuls. Počet účastníků by neměl překročit 8, maximálně 12 osob. Časově je jednání vhodné volit dopoledne, kdy se ještě nedostavuje únava.

Pro realizaci platí: konferenci nápadů by měl řídit ten pracovník, který ji připravoval. Konference by měla být přesně zahájena a také včas ukončena. Na jejím začátku je třeba účastníky ještě znovu informovat o zásadách, průběhu a tématu a krátce objasnit problém. Je třeba předem upozornit, že smyslem konference je podnítit účastníky k rozmanitým myšlenkám, kterými budou reagovat na návrhy svých kolegů. Dále je třeba vyzvat k vytvoření nenucené atmosféry tvůrčího klimatu, k tomu, aby byla navazována nová myšlenková spojení, usuzovalo se o analogických možnostech řešení problému z různých hledisek a nebyla obava vyjadřovat zcela originální nebo i na první pohled potměšilé nápady.

Ten, kdo řídí konferenci nápadů, musí mít na zřeteli následující zásady:

- některé myšlenky (nápady) se protokolují (zpravidla ty nejvýstižnější) nebo nahrávají,
- všichni účastníci konference mají rovnoprávné možnosti se vyjadřovat (titul ani jméno nehraje roli),
- nikdo nesmí slovem, gestem, mimikou či jinak podobně dát najevo, že nějaký návrh považuje za nevhodný nebo dokonce za nesmyslný,
- myšlenky musí být formulovány krátce, stručně, jasně,
- příspěvek, který nepodává očekávané informace, je třeba vhodně usměrnit, např.: „*Můžete to říci několika větami?*“,
- v případě, že diskuse vázne, je třeba si ponechat několik případů do rezervy a ty pak použít.

Pro vyhodnocení konference nápadů platí: určí se **hodnotící skupina**, jejíž členové mohli být i účastníky konference. Tato skupina má za úkol třídit a hodnotit předložené návrhy. Doporučuje se, aby hodnocení následovalo těsně, avšak ne zcela bezprostředně po konání konference, nejlépe 1 až 2 dny po jejím skončení. Osvědčuje se, když ještě před vlastním hodnocením si vedoucí konference u všech vlastníků ověří, zda nemají dodatečné náměty a zda jsou pro vyhodnocení již skutečně všechny nápady vyčerpány a shrnuty.

Při vyhodnocování se návrhy, náměty, nápady aj. řadí podle určitých hledisek do skupin, např. takto:

- nápady, náměty a návrhy, které lze prakticky okamžitě realizovat,
- nápady, návrhy a náměty, které je třeba ještě dále zkoumat, event. podrobit analýze (může probíhat v podobě nové konference nápadů),

- nápady, náměty a návrhy, které ke své realizaci potřebují dlouhý časový prostor nebo vyšší finanční náklady,
- nápady, návrhy a náměty, které nelze bezprostředně použít nebo se zdají nereálné nebo nepotřebné.

Dosavadní zkušenosti svědčí o tom, že úspěch použití konference nápadů podstatně ovlivňují zejména tato hlediska:

- správná formulace a zadání problému,
- výběr vedoucího konference a jeho podpora tvůrčího chování a myšlení účastníků v průběhu konference,
- bezpodmínečné dodržování uvedených zásad pro organizování konference.

Efekt této metody je patrný zejména tehdy, jestliže se vícekrát opakuje.

PORADA ŘEŠÍCÍ PROBLÉM

6680

Porada řešící problém by se měla uskutečnit pouze tehdy, jestliže skutečný problém opravdu existuje. Ti, kdož se jí účastní, musí být problémem prochnuti, musí být vnitřně přesvědčeni, že problém je skutečně reálný a významný. Předsedající musí znát podstatu problému a jeho řešení musí být naléhavé (např. řešení optimalizace, distribuce zboží v rámci prodejní sítě).

Než takovou poradou vedoucí pracovník svolá, musí si položit následující otázky:

1. Jedná se skutečně o naléhavý problém? Jaká jsou fakta? Považuje se zaležitost, která má být projednávána, obecně za skutečný problém?
2. Jaká je naléhavost problému? Jedná se o vleklý problém nebo vznikl náhle? Jaké jsou dopady na činnost organizace?
3. Znáte dobře podstatu problému? Máte dostatek správných údajů, abychom mohli formulovat reálný problém, který by kolektiv řešil?
4. Jedná se o specifický problém? Můžeme termíny definovat co nejpřesněji a nejlépe, abychom diskutovali pouze o jedné věci? Budeme-li hovořit o všem možném, budeme nakonec hovořit o ničem.
5. Byl na poradě pozván nejkompentnější tým a záleží každému účastníkovi na tom, aby se docílilo rozhodnutí?

Každá porada, která má řešit problém, musí skončit jasnou formulací toho, co je třeba učinit, kdo to provede a kdy.

K vyřešení zvoleného problému jsou pozváni specialisté, kteří v rámci diskuse přednášejí návrhy a váží argumenty „pro“ i „proti“ a pokoušejí se vypracovat jeho variantní řešení. Důležitý je vhodný výběr účastníků porady. Přednost této formy porady spočívá v hlubokém proniknutí do problému. Nevýhodou bývá jednostranný způsob uvažování specialistů se zřetelem k jejich profesi.

INSTRUKTIVNÍ PORADA

6685

Účel instruktivní porady musí být jasný již od samého počátku. Je třeba si uvědomit:

- vedoucí pracovník nemá mluvit sám jako předsedající – instruktor – nepřetržitě déle než 15 minut,
- lidé na instruktivní poradě chtějí být také slyšeni a mají zájem se jí aktivně zúčastnit.

Nejobtížnější je najít mez, kdy má být přednáška – instruktáž – vedoucího pracovníka ukončena a kdy je třeba vhodně navázat diskusi. (Téma může být např. seznámení se s novým organizačním postupem při vyřizování objednávek zákazníků.) Není třeba se obávat využití názorných pomůcek, které podtrhnou instruktorovy myšlenky (grafy, diagramy, diapozitivy, filmy apod.). Hlavní body přednášky je třeba stručně shrnout. Položí-li skupina v diskusi otázky, musí se je pokusit vedoucí zodpovědět.

PORADA NA ZÁKLADĚ KLAUZURNÍCH DOTAZŮ

Porada se sestává z odborníků, kteří se zabývají souhrnným objasněním daného problému. K tomu účelu se předem zpracují návrhy řešení, které si účastníci mezi sebou vymění a na jejichž základě diskutují (např. řešení outsourcingu energetických činností v textilní výrobě).

Předností metody je to, že členové porady se mohou s problémem zabývat v klidu předem, nedostatkem je ohraničená míra diskuse, která se již může pohybovat v mezích předem zpracovaných návrhů.

DELFI METODA (PORADA NA ZÁKLADĚ OPAKOVANÝCH DOTAZŮ)

Specialisté nebo vedoucí pracovníci jsou dotázáni na určitý problém, zpravidla vývojového, koncepčního, programového aj. odborného charakteru. Zpracuje se vhodný dotazník, v němž jsou cílevědomě vymezeny příslušné otázky. Používá se více dotazníkových cyklů. Dotazování zdůvodňuje své odhady předpokladů vývoje koncepce, programu apod. (např. řešení strategie rozvoje služeb podle segmentace trhu v České republice pro rok 2008 až 2010).

Delfi metoda zahrnuje – jako účastníky – tři typy jednotlivců či týmů:

- ty, kteří potřebují znát výsledky vývoje budoucích událostí, aby mohli perspektivně (strategicky) orientovat svoji činnost,
- ty, kdo zformulují problém do podoby speciálních dotazníků, vyberou experty a rozešlou jim dotazník; po navrácení odpovědí expertů vyhodnotí závěry. Na konci akce zpracují závěrečnou zprávu pro zadavatele,
- experty vybrané k předpovězení (strategické vizi) budoucího vývoje zkoumaného jevu, události či případu apod.

Předností metody je to, že umožňuje zařazení mnoha specialistů a expertů do řešení problému. Nedostatkem je zejména subjektivní hodnocení dotazovaných osobností zkoušených jevů.

V praxi se doporučuje, ve vhodné kombinaci, volit různé druhy porad podle charakteru řešených problémů.

24.2

Postup a pravidla pro uplatnění porad

6695

Postup práce pro uplatnění porad jako řídicí techniky je uveden v následujícím přehledu:

Poradní orgány a porady – jednání poradních orgánů

Znění doporučeného postupu nebo pravidla

1. Soustava poradních orgánů
 - 1.1 Proveďte účelnost dosavadních poradních orgánů a komisí
 - 1.2 Ujasněte jejich poslání a upřesněte předmět jejich působnosti
 - 1.3 Snižte podle okolností dosavadní počet poradních orgánů a komisí
 - 1.4 Sestavte přehled účelných poradních orgánů a komisí
 - 1.5 Pro každý z nich zpracujte stručné organizační opatření o jeho zřízení
 - 1.6 Každoročně prověřujte a hodnotte účinnost této soustavy
2. Plánování zasedání poradních orgánů
 - 2.1 Sestavujte periodicky (čtvrtletně nebo pololetně) sladěný plán zasedání hlavních poradních orgánů
 - 2.2 Podle potřeby prodlužujte periodicitu zasedání jednotlivých orgánů
 - 2.3 Sestavte přehled hlavní problematiky řízení podniku a jednotlivé důležité otázky zařazujte pravidelně na program porady vedení podniku, příp. dalších důležitých poradních orgánů
 - 2.4 Pro koncepční, perspektivní otázky svolujte raději speciální mimořádnou poradu
3. Čas porady
 - 3.1 Pro konání porady zvolte nejvhodnější dobu; pokud možno 2 až 3 hodiny po zahájení pracovní doby a vyhýbejte se poradám v pondělí a v pátek
 - 3.2 Nepravidelné porady svolávejte s předstihem 7 až 14 dnů
 - 3.3 Vymezte předem trvání porady, aby si účastníci mohli učinit další časové dispozice
 - 3.4 Zahajujte porady přesně ve stanovenou dobu
 - 3.5 Neváhejte určovat podle potřeby technické lhůty a dobu pro projednání jednotlivých bodů programu
 - 3.6 Při delších poradách zařaďte po dvou hodinách přestávku
4. Účastníci
 - 4.1 Na porady zvěte omezený počet informovaných a zainteresovaných pracovníků
 - 4.2 Neprojednávajte věci, které se týkají jen menšího okruhu osob a lze je vyřídit racionálněji užším jednáním
 - 4.3 Jen částečně zainteresované osoby pozvěte jen k projednání jejich bodu
5. Prostředí porady
 - 5.1 Zařídte, aby sekretariát dbal na nerušený průběh porady
 - 5.2 Na poradách se zásadně nekouří
 - 5.3 Podle potřeby o přestávce dejte místnost vyvětrat
 - 5.4 V poradní síni umístěte stojan s tabulí nebo kreslicím papírem

6. Dobrá příprava
 - 6.1 Program porady dejte pečlivě připravit, zejména ujasnit projednávané body a určit cíle, jež mají být dosaženy
 - 6.2 Účastníkům porady předejte s předstihem důležité podklady pro jednání s návrhy na řešení a uložte jim, aby si vypracovali svá stanoviska a náměty
7. Plodná diskuse
 - 7.1 Pamatujte, že porada není monolog jejího předsedy, ale dialog
 - 7.2 Těžiště porady vedení není v kontrole a ukládání úkolů, ale v aktivní a iniciativní spolupráci účastníků
 - 7.3 Snažte se cílevědomými otázkami vyvolávat a udržovat předmětnou a věcnou diskusi tak, aby projednávaná otázka byla osvětlena ze všech hledisek
8. Racionální řízení porady
 - 8.1 Poradu řiďte tak, aby měla rychlý a zdárný průběh. Jednání nemá odbočovat od projednávaného bodu
 - 8.2 Snažte se taktně a takticky zabránovat rozvleklým výkladům nebo postranním hovorům
 - 8.3 Zbavujte porady zbytečného formalizmu a nebojte se i vhodného humoru a vtipu, pokud může vyvolat přátelskou, sdílnou atmosféru
 - 8.4 Usměrnějte jednání k žádoucímu cíli, charakterizujte rozdílná stanoviska, vytyčujte možná řešení, vyplývající z jednání a shrnujte dílčí výsledky diskuse
 - 8.5 Po dostatečném osvětlení a projednání bodu zformulujte závěr, zejména své rozhodnutí, pokyny, ukládaný úkol nebo doporučení
9. Zápis
 - 9.1 Určete pracovníka, který zaznamenává průběh porady a vyhotovuje její řádný zápis
 - 9.2 Podle povahy poradního orgánu a projednávaného programu určete, zda se bude psát zápis stručný nebo podrobnější. Omezujte na minimum psaní doslovných zápisů
 - 9.3 Dbejte na to, aby zápis z porady měl všechny předepsané náležitosti, a to formální i obsahové
 - 9.4 Zápis z porady má být doručen účastníkům do tří dnů
10. Hodnocení porady
 - 10.1 Na závěr porady shrňte její výsledky a zopakujte nejdůležitější úkoly a doporučení
 - 10.2 Po skončení porady při hodnocení pracovního dne porovnejte dosažené výsledky porady s vytyčenými cíli a zvažte efektivnost porady
 - 10.3 Každoročně v každém poradním orgánu zhodnoťte jeho činnost za rok, projednejte a realizujte opatření k případnému zlepšení dosavadního stavu

24.3

Praktická doporučení k přípravě, organizaci a vyhodnocení porad

Každou poradou je třeba řádně připravit, odpovědně a účinně řídit a vyhodnotit. Proto všeobecně dále uvedené zásady.

Příprava porad

1. Formulujte jasně problémy, které budou předmětem porady. Připomeňte si, že porada má: informovat, řešit tj. rozhodovat problémy a přispívat k motivaci a vedení zaměstnanců. V souladu s tím stanovte **cíl porady**. Např.: jaká opatření přijmout k zabezpečení nárůstu tržeb určitého druhu zboží o 5 %, při současném snížení jeho ceny, za předpokladu, že změna ceny nebude mít na spotřebitelskou poptávku výrazný vliv. Při přípravě porady je třeba vždy počítat se stručným zhodnocením stávajícího stavu a vymezením budoucího vývoje.
2. Vybírejte odpovědné účastníky porady přiměřeně jejímu předmětu (obsahu). Zvažte při tom:
 - kdo může svými vědomostmi, znalostmi a dlouhodobými praktickými zkušenostmi obohatit poradu a má být proto pozván,
 - koho se předmět porady bezprostředně týká a musí být nezastupitelně účasten: porady se mají zúčastnit jen ti, kteří mají k projednávaným bodům co říci,
 - kdo může být dodatečně přizván,
 - kdo má poradu řídit a kdo pořizovat zápis,
 - je třeba promyslet optimální počet účastníků porady (podle zkušeností je to 8 až 15 osob).
3. Zvolte termín a místo porady, jakož i její předběžnou délku přiměřeně jejímu cíli a předmětu:
 - zajistěte včasným pozváním přiměřenou přípravu účastníků porady; na poradu se její účastníci musí dostavit předem připraveni. Nelze připustit, aby se s problémem seznamovali až v průběhu jednání,
 - zaříďte účelnou úpravu místa porady (místo konání zasedání, technická zařízení atd.),
 - program porady a podklady k projednávaným problémům musejí všichni účastníci obdržet (v písemné podobě) s dostatečným předstihem. Určení vhodného místa a času konání porady je základním předpokladem manažerské hygieny tvůrčí práce,
 - délka trvání porady by neměla za obvyklých okolností přesáhnout tři hodiny.
4. Při přípravě porady se koncentrujte na obsahové problémy:
 - zpracujte si nejen cíl porady, nýbrž také postup k dosažení tohoto cíle,
 - pořadí projednávaných problémů je sestavováno podle priorit – jak je řešení důležité a jak spěchá (zkušenost doporučuje spěchající a nedůležité problémy zařadit na počátek porady a vymežit jim malý časový prostor do 15 až 20 minut). Další body programu jsou řazeny podle časové naléhavosti a významnosti,

- zapojte při tvorbě cíle a metodického postupu k jeho dosažení také vaše spolupracovníky,
 - technicko-organizační úkoly ponechte k tomu určeným a povoláním pracovníkům.
5. Připravte vhodnou půdu pro diskusi již při zaslání projednávaných materiálů:
 - předkládejte účastníkům porady odpovídající podklady do diskuse (nedořešené dílčí problémy, formulované náměty apod.),
 - materiály (návrhy) musí být předloženy spolu s návrhem závěrů – usnesení (opatření), které je třeba vždy předem s dotyčným odpovědným vedoucím projednat. V zájmu podpory diskuse k racionálnímu řešení problémů je žádoucí předkládat vždy variantní řešení, včetně zdůvodnění jejich předností a záporů,
 - obsah a forma materiálů se musí vyznačovat stručností, přehledností a srozumitelností.

Úspěch porady vedle její důkladné a pečlivé přípravy podstatně závisí na tom, jak vedoucí pracovníci porady realizují a řídí.

ORGANIZACE A VYHODNOCOVÁNÍ PORAD

Malou „maturitou“ každého manažera je, jak správně a efektivně dovede průběh porady organizovat a jednání řídit (vést).

1. Zahájení porady musí být provedeno promyšleně. Je třeba:
 - zhodnotit dosavadní stav věci, stanovit předmět porady a cíl jednání a poděkovat těm, kdož se na přípravě porady zúčastnili,
 - stanovit organizační pravidla pro průběh porady (pořadí vystupujících, diskutujících aj.),
 - neopomínat hygienické faktory řídicí práce (tj. dohlédnout na zákaz kouření, přestávky a jejich dodržování, respektovat předběžnou délku porady apod.),
 - ponechat se vyjádřit ostatní spolupracovníky, zda nemají doplňující nebo obměňující návrhy.
2. Porada slouží ve většině případů přípravě rozhodnutí. Musí proto podněcovat soutěž o určené neefektivnější varianty řešení:
 - vedoucí porady musí zapojit do aktivní činnosti celý kolektiv účastníků, využívat jejich znalostí, poznatků a zkušeností při nalézání rozhodovacího řešení; proto se mohou někteří účastníci zapojit pouze do jednání k určitým bodům (tomu je nutné přizpůsobit program);
 - čím vědoměji prožijí účastníci porady svoje zařazení do rozhodovacího procesu, tím silněji se budou s přijatým rozhodnutím identifikovat; je nutné zajistit účast všech, jichž se projednávaný bod týká. Není-li schopen pozvaný účastník, musí za sebe delegovat kvalifikovaného a kompetentního zástupce;
 - nepřipravené řízení porady, kdy se vyčkává na diskusní příspěvky, zabraňuje rozvoji iniciativy stejně, jako spokojení se vedoucích pracovníků s vizí, že ostatní členové porady sehraji roli přítakávačů;
 - vedoucí pracovník má odvozovat vlastní stanovisko k projednávaným problémům tak, že jeho kritické názory vhodně podnítl tvůrčí projev ostatních účastníků porady, s úmyslem nalézt nejvhodnější řešení problému;
 - podnětné náměty směřující k řešení problému musí vedoucí ocenit;
 - je potřeba zamezit opětnému otevírání již vyřešených otázek, stejně jako nekompetentním poznámkám, odebíhání od tématu apod.;

- trvání porady a její intenzita mohou být ovlivněny:
 - logickou strukturou každého bodu programu – identifikace problému, diagnóza příčin jeho vzniku, návrh alternativ řešení, posouzení alternativ a výběr optimální z nich a implementace přijatého rozhodnutí,
 - důrazem a významem hlavních myšlenek,
 - taktickým odejmutím k tématu se nevztahujících či opakujících se diskusních příspěvků,
 - alternativními názory pro a proti a jejich vyjasňováním,
 - okamžitými korekturami nepochopení účastníků porady,
 - dílčími shrnutími dosud docílených výsledků,
 - závěrečným hodnotícím shrnutím výsledků porady a z ní vyplývajících úkolů,
 - důsledným respektováním věcného a časového rozvrhu porady.

3. Každá porada vyžaduje od vedoucího pracovníka citlivý styl jejího vedení – řízení s ohledem na existující situaci:

- budou-li účastníky předkládána tvrzení, která nejsou v souladu s cílem porady, musí vedoucí pracovník žádat o jejich přesvědčivou a důraznou argumentaci. Přitom je vhodné, aby stanovisko k takovýmto námětům zaujali nejprve ostatní členové porady;
- jsou-li v průběhu porady kladeny vedoucím pracovníkům otázky, musí nejprve přezkoumat jejich věcný obsah a poté na ně sami odpovídat (zhodnocením dosavadního průběhu, protiotázkou apod.). Je však také možné požádat o spolupráci s odpovědí některého z odpovědných spolupracovníků;
- má-li vedoucí pracovník námitky proti návrhům, musí motiv a důvody námitek zdůvodnit ve vztahu k cíli porady. Nelze je zamítnout příkrým a nezdůvodněným zápořem;
- vedoucí pracovník musí umět využít i názorů těch, kteří s jeho návrhem nesouhlasí. Proto vždy, dříve než začne s názorem svého partnera polemizovat, je třeba prozkoumat, zda jeho nesouhlas neskrývá v sobě něco, čeho by bylo možno využít pro zdokonalení vlastních návrhů a názorů. V nesouhlasných názorech mohou být neocenitelné podněty ke zdokonalování řídicích myšlenek;
- vedoucí pracovníci musí umět čelit a předcházet nedostatečnému zájmu o předmět porady. Je vhodné položit otázky, které objasňují předmět porady, její cíl, záměr atd. a zajímají se o dílčí problémy porady. Za této situace se doporučuje vyvarovat se otázek, na které může partner odpovědět v diskusi jednoslabičným „ano“, „ne“, čímž mu ušetříme argumentaci a mineme se cíle;
- je třeba eliminovat zábrany účastníků porady k diskusi. Nejméně účinné jsou výzvy typu: „*Není třeba mít obavy, diskutujte, prosím*“. Takové poznámky před kolektivem porady mívají většinou opačný efekt a zábrany mohou ještě prohloubit. Vedoucí porady by měl takovým účastníkům zadat jejich znalostem a zkušenostem odpovídající otázky stimulativního charakteru, které mohou bez obtíží zodpovědět. Posílí tak jejich sebevědomí a může navázat plynule dalšími vhodnými dotazy, směřujícími k jádru věci;
- vedoucí pracovník může silně působit na aktivitu účastníků porady také tím, že jim ponechá ke shrnutí dílčí závěry jednotlivých problémů;
- každý bod programu musí být ukončen shrnutím diskuse;
- efektivní rozhodnutí – závěr porady – má tyto aspekty:
 - jednoznačné formulování závěrů písemnou formou,
 - optimální řešení problému,
 - je v souladu s cíli podniku a podnikovou politikou,
 - je přijatelné pro jeho realizátory.

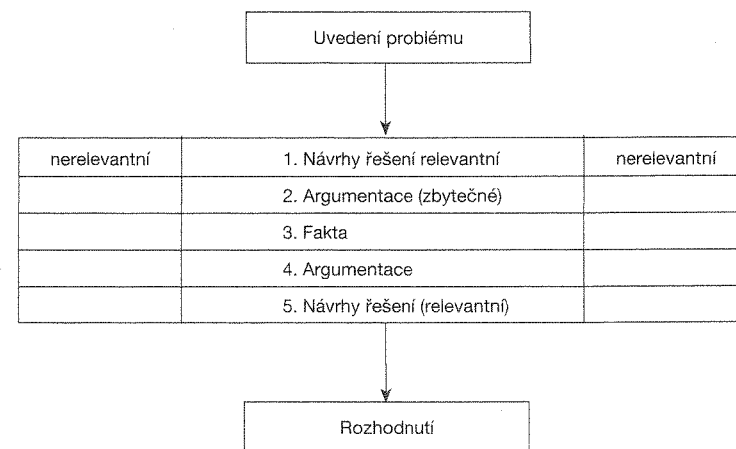
Při vedení – řízení porady má manažer tyto funkce:

- zahajování,
- motivování,
- udržování diskuse v souladu s cíli řešení,
- usměrňování diskuse na základní body a sporná místa,
- udržování tvůrčího klimatu směřujícího k vyřešení problému,
- navrhování závěrů,
- určení odpovědnosti za realizaci závěrů,
- určení dalšího postupu prací.

Schématicky lze zásady vedení porad znázornit takto:

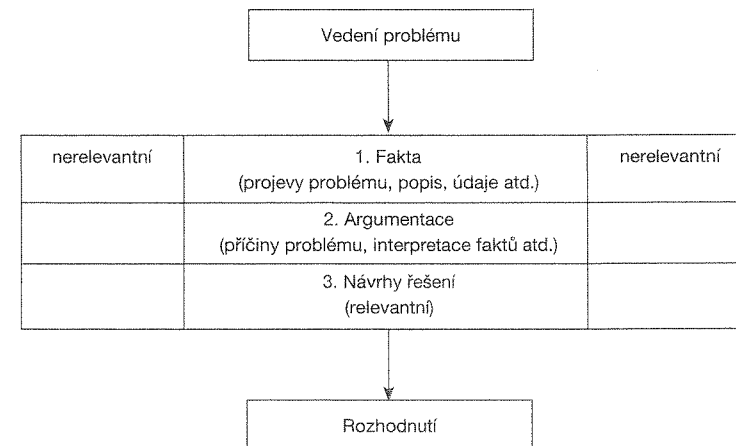
Struktura neefektivní diskuse

6700



Struktura efektivní diskuse

6705



Porady by se měly konat pravidelně, aby se mohly stát pevnou součástí pracovního režimu. Je však vhodnější poradou zrušit, pokud není co projednávat. Neméně důležitou fází při organizování porad představuje jejich vyhodnocování.

VYHODNOCOVÁNÍ PORAD

6710

Příprava, provedení, průběh a **vyhodnocení porady** tvoří nedílnou jednotu. Při hodnocení návrhů, myšlenek, mínění, nápadů atd. je třeba, aby vedoucí pracovník zaměřil pozornost na následující skutečnosti:

1. Vyzkoušet, ve které formě se účastníci porady nejučelněji podílejí na jejím vyhodnocování, např. zasláním protokolu nebo dílčího zápisu či udělením příkazu vyplývajícího ze závěrů porady písemně nebo ústně, bez přiloženého zápisu apod.
2. Vyzkoušet, které informační povinnosti pro vedoucího pracovníka dále vyplývají – např. písemná nebo ústní informace nadřízenému orgánu, jinému poradnímu sboru atd.
3. Organizovat kontrolu poradou stanovených úkolů.

Praxe současně potvrzuje, že nemalé části problémů pracovních porad spočívá také v tom, že nebyl zvolen správný druh porady. Ne každý problém lze řešit stejným způsobem, stereotypně, bez ohledu na sledovaný účel a cíl jeho řešení. Mnohdy se má za to, že existuje jeden druh (typ) porady, na kterých lze řešit všechny problémy bez ohledu na jejich povahu.

Příčiny neefektivnosti	Možná řešení
nejasný účel	stanovit program
nesprávní účastníci	pozvat ty, kterých se porada týká
příliš mnoho porad	určit správný cíl a zvolit odpovídající druh porady
nepořizují se zápisy	standardní členění zápisů
mnoho diskuse se nevztahuje k tématu	důslednější vedení porady
neformulují se závěry	v programu navrhnout, k čemu se má dospět
nikdo se necítí za nic odpovědný	stanovit v zápisu, kdo, co, kdy
nedostatečné vedení porady	trénink vedení porady
časové skluzu	rozplánovat program časově
přerušování porad	organizace práce sekretariátu
nedodržení programu	zredukovat program
„peť mel“	chybí priority určení programu

24.4

Efektivnost porad, nedostatky vedení porad

Je-li porada efektivní nebo ne, lze určit podle jistých znaků, jak ukazuje následující přehled. Ten současně udává možná řešení k odstranění neefektivních jevů:

Nejčastějšími viníky **nedostatků porad** bývají sami manažeři. Jsou chyby, které se dají snadno odstranit, protože pramení z neznalosti některých jednoduchých technik. Jiné eliminovat bývá obtížnější, protože jsou spojeny s povahovými rysy nebo zažitým stylem řízení.

K nejčastěji se v praxi vyskytujícím nedostatkům patří:

Pozdní začátky

Lidé jako by si neuvědomovali, že čekáním deseti osob po dobu 5 minut se neztrácí oněch 5 minut, ale 10 x 5 minut, tedy celých 50 minut placeného času! Vedoucí pracovníci to obvykle nejen tolerují („akademická“ čtvrt hodinka apod.) a často jsou i sami zdrojem těchto ztrátových časů.

Nepřítomnost klíčových pracovníků

Nelze připouštět omluvy účastníků, kterým se přítomnost na poradě pro jejich běžné pracovní povinnosti jaksi „nehodí“. Na takových poradách se pak nesnadno přijímají kvalitní rozhodnutí.

Zahájení bez formulace cílů a očekávání přínosů porady

Porady bývají zahajovány, aniž by ten, kdo je vede, zdůraznil cíl jednání a čeho má být na poradě dosaženo.

Odbíhání od tématu

Diskuse často končí u něčeho úplně jiného než u toho, co se právě má řešit. Předsedající buď nedokáže udržet diskusi pod kontrolou nebo sám neví, co a jak řešit.

Porada jako monolog

Existují manažeři, kteří považují poradou za vlastní slovní exhibici. Nemohou se ale pak divit, pokud úkoly nejsou správně pochopeny a následně ani provedeny. Ztrácejí také jedinečnou možnost získat přehled o názorech, postojích a motivaci svých podřízených.

Neefektivní diskuse

Místo, aby se nejdříve problém podrobně rozebral včetně jeho projevů a příčin, účastníci ihned přednášejí své návrhy řešení, které si vzájemně napadají a vyvracejí. Příkladem špatné diskuse je opakovaná snaha předsedajícího udělat závěr, se kterým vždy začne někdo nesouhlasit.

6715

Nedisciplinovanost

Odhody v průběhu jednání, mobilní hovory, vyřizování jiných záležitostí, čtení nesouvisejících materiálů, skákání si do řeči, hlasité neshody apod. To všechno jsou neřesti, které můžete na poradách vidět. Je především na předse-
dajícím, aby společně s účastníky stanovil „pravidla hry“ a dal poradě řád.

Neřešení konfliktů

Projevy agrese a vznik konfliktů mezi účastníky se nedají při diskusi zcela vyloučit. To ovšem nevede k ničemu dobrému, protože konflikt přetrvává, objevuje se nečekaně někde jinde, nebo narůstá. Manažeři při řešení konfliktů musí zůstat nestranní a do sporů se sami nezapojovat.

Odkládání nepopulárních rozhodnutí nebo nepřijímání rozhodnutí

Řada manažerů volí „úniková řešení“ a některá nepřijemná rozhodnutí raději odkládá s nadějí, že se to samo od sebe vyřeší. Jsou rozhodnutí, která se někoho ve firmě mohou nepříjemně dotknout. Nelze se vždy zavděčit všem a skutečný manažer by měl být připraven nést i tyto nepříjemné důsledky svých rozhodnutí. Nejhorší je nerozhodnout nic a vůbec.

Opakování probraného průběhu porady opozdilcům

Porada je přerušena, aby mohl opozdilec být informován o tom, co se během jeho nepřítomnosti už probralo. Je to však na úkor dochvilnosti a iniciativy ostatních.

Není poskytován rovnoměrně prostor všem účastníkům

Někteří manažeři dávají šanci obvykle asertivním či spíše dominantním nebo autoritářským typům. Je to zásadně chyba.

Chybějící shrnutí

Účastníci porady by měli přesně chápat a zapamatovat si to nejpodstatnější, tj. přijaté závěry, rozhodnutí, která se mají realizovat. Tomu napomáhá opakování důležitých závěrů – jejich shrnutí.

Negativní závěr

Někteří direktivní manažeři mají ve zvyku na závěr porady přítomné „varovat“ před nesplněním úkolů. Domnívají se, že tak posílí závažnost přijatých rozhodnutí. Avšak tímto postupem zpravidla dosáhnou pravého opaku.

Nepořizují se zápisy

Někteří manažeři spoléhají na to, že všichni účastníci porady ví, a budou si pamatovat, o čem a s jakým výsledkem se jednalo. Vnímání a chápání stejných informací však může být u zúčastněných vlivem jejich rozdílných profesí, vzdělání, prostředí a zkušeností odlišné.

Zbytečně obšírné zápisy

Zápis není román na pokračování. V mnohastránkových zápisech se pak často ztrácí to podstatné, totiž co, kdo, kdy a jak má udělat.

Nesprávně jsou stanovovány cíle porad

Předsedajícímu ani účastníkům není jasné, čeho se chce vlastně poradou dosáhnout, případně současně konané porady v jedné firmě ale v různých útvech mají cíle rozdílné a kolikrát i protichůdné.

Nepodstatné záležitosti

Na programu jednání se běžně objevují podružné záležitosti, které by měly být v kompetenci jednotlivých pracovníků. I vrcholové týmy se někdy zabývají ne zcela podstatnými problémy, které jejich úrovni nepřísluší. Neuvědomují si, kde jsou jejich priority.

Zbavování se odpovědnosti

V důsledku snahy vyhnout se osobnímu riziku je na poradách hlasováno i o záležitostech, které by příslušní pracovníci měli s vědomím osobní odpovědnosti řešit sami. Vůle většiny je pak využívána jako „alibi“. Výsledkem je rozměňování osobní odpovědnosti.

Chybějící nebo nedostatečné podklady

Účastníci dostávají potřebné podklady, písemné materiály, návrhy, číselné údaje apod. až v průběhu porad, případně vůbec ne. Nejsou tak schopni se rychle v problému orientovat a jednat dostatečně rychle a efektivně.

Řady chyb se však dopouštějí v praxi také účastníci porady.

Nepřipravenost

Jsou-li někteří aktéři porady nepřipravení, mohou negovat úsilí celého týmu a pak je jen velmi obtížné nalézt optimální řešení. Navíc, někteří účastníci porad mají ve zvyku otevírat problémy, o kterých sami téměř nic neví a podporují tak zbytečnou neefektivní diskusi.

Rozvláčné příspěvky

Někteří lidé se rádi poslouchají. Zpravidla je příliš nezajímá výsledek diskuse jako forma jejich vystoupení. „Umění“ říci nic mnoha slovy nevede k efektům.

Zdání přetíženosti

Na poradě přibíhají tito lidé takřka pokaždé se zpožděním, udýchaní, nesoustředění a se spoustou papírů. Většinou s sebou ani nemají program jednání a omlouvají se, že jsou přetížení. Ostatní si buď myslí své, nebo pokývují hlavami a nic nekomentují. Rozhodně je to „nefér“, řešit si svou neschopnost zvládat čas na úkor času ostatních účastníků porady.

Vyřizování si účtů

Někteří lidé s potěšením využívají porad k vyřizování osobních účtů. Oběti takových útoků mohou být všichni: vedoucí, kolegové ale samozřejmě i podřízení v hierarchii účastníků porady. Někdy se tak děje i s tichým souhlasem či podporou ostatních. Porada je však společným pracovištěm sloužícím naplnění zájmů celku.

Vlastní zájmy

Intriky, lobování, zákulisní dohody, nátlak i vydírání jsou rovněž jevy, které se objevují na poradách. Vždy za nimi stojí něčí zájmy, nikdy to ale nejsou zájmy toho, kdo to všechno platí, totiž firmy, která je dějištěm a v tomto případě ve svém důsledku i obětí.

24.5

Víte, jak úspěšně vést porady?

Více hlav více ví, je staré přísloví, jehož myšlenková podstata existuje od nepaměti. Říká se též, že dobrá rada je nad zlato. Považujeme proto za přirozené, že každý rozumný člověk, stojí-li před závažným rozhodnutím, získává o věci nejdříve informace, konfrontuje své názory s druhými, prostě snaží se poradit se s někým, ke komu má důvěru, kdo mu pomůže věci objasnit, aby provedl co nejlepší rozhodnutí.

Všichni však ze své zkušenosti víme, že radit se není tak jednoduché, jak by se na první pohled zdálo. Zejména jedná-li se o rozhodování v hospodářské oblasti. Ke stanovení cílů, prostředků a postupů je nezbytné vyjádření řady odborníků. Je možné vyžádat si řadu vyjádření, posudků a připomínek, ale nevyhne se nutnosti alespoň závěry projednat v určitém kruhu spolupracovníků na společných poradách.

6720

Jak správně přistupovat k poradám a řídit jejich průběh, aby bylo docíleno nejvyššího efektu a zamezilo se případům, kdy účastníci si marně snaží odpovědět na otázku „k čemu ta porada byla dobrá“ se stalo předmětem zkoumání mnoha odborníků. Každý z vás jistě zná řadu jimi vytvořených zásad a zřejmě četl o různých metodách, doporučovaných pro určité případy. Nechceme zde rozhojňovat počet učených pojednání, ale spíše prověřit, jak tyto zásady vešly do podvědomí vašeho myšlení a zda je v praxi využíváte.

Forma, kterou jsme pro tento případ zvolili, má charakter případové studie. Na uvedeném případě porady musíte zjistit prohřešky proti správným zásadám uskutečňování porad. Postupujeme tak, že si poradu dvakrát přečteme. Doporučujeme vám první přečtení zběžné, druhé podrobnější, při kterém si dělejte poznámky v textu nebo na papír. Pro větší počet čtení hodnocení neplatí. Na obě čtení a poznámky máte dobu 20 minut. V závěru textu srovnajte své poznámky s uvedenými chybami a podle počtu chyb, které jste zjistili, najděte své hodnocení v závěrečné tabulce.

Máte-li tužku a papír, s chutí a pozorně začněte vyhledávat chyby, které se při poradách vyskytly. Nespokojte se s nalezením zásadních chyb – pokoušejte se o určení i detailnějších chyb, byť by byly jen dílčího charakteru, anebo vyplývaly z chyb zásadních učiněných v předchozím průběhu porady.

PŘÍKLAD

Mimořádná porada vedení podniku o nových investičních záměrech

Porada byla svolána na pondělí na 13.00 hod. do místnosti vedoucího. Při příchodu se účastníci dozvěděli, že pro opravu oken se porada překládá do místnosti zástupce, která má menší počet míst u stolu, ale doplní se židlemi. Vedoucí se na předchozím jednání zdržel a po dobu nepřítomnosti poradu povede jeho zástupce. V 13.15 hod. zahajuje zástupce poradu. Zjistí se, že chybí jeden z referujících. Začátek porady se odloží zatím, než sekretářka zástupce zjistí, co je s referujícím. Ten mezi tím přijde s omluvou, že přišel později a nemohl zjistit, kam je porada přeložena.

Zástupce zahájí poradu. Při projednávání programu zjistí, že přítomní neobdrželi všechny materiály. Rozhodne, aby materiál, který nebyl rozdán, byl vzat jako první a přečten. Po přečtení zahájí diskusi k uvedenému materiálu. Obsahem bylo

konstatování, že stávající telefonní síť v závodě je nevyhovující. Byla zhotovena před mnoha lety v době, kdy závod byl podstatně menší, stávající počet linek nelze zvyšovat a do řady míst není spojení. V původní síti v důsledku rozvoje závodu, bylo děláno mnoho změn. Dochází k častým poruchám v síti i na zařízení. Návrh doporučuje celkovou rekonstrukci včetně nové ústředny.

Jako první se hlásí účastník porady A. Plně souhlasí s návrhem. Každému je přece jasné, že současný katastrofální stav lze účinně řešit pouze zásadním celkovým řešením s použitím moderního zařízení.

Účastník B je jiného názoru. Celkové řešení se mu zdá nákladné. Doporučuje vytypovat místa poruch a tyto opravit. Poukazuje na to, že nové ústředny mají také poruchovost, stará ústředna je z dobrého materiálu a stačí ji pouze opravit. K tomu, že nestací její kapacitou, doporučuje instalovat aparáty pouze tam, kde je to nutné a vydat přísný zákaz zbytečného telefonování.

Účastník C podporuje návrh účastníka B. Požaduje omezit počet linek s možností telefonování mimo závod. Linky s vnějším stykem doporučuje instalovat pouze u vedoucích a v zásobování.

Účastnice D namítá: „Telefonovat mimo závod nepotřebují pouze vedoucí“.

Účastník C uvádí, že kdo bude potřebovat telefonovat mimo závod, dojde si k vedoucímu. Ten bude mít alespoň kontrolu, zda se nevolá zbytečně.

Účastník E je názoru, že takový způsob by zatěžoval vedoucí a chozením by vznikly ztráty času.

Účastník B namítá, jaké zatěžování, kontrola náleží do práce vedoucího.

Účastnice D: „Lidé se potřebují někdy dohovorit během dne o tom, co kdo má zařídit, zda na něco nezapomněli apod.“.

Účastník C: „Každý si má věci zařídit, než jde do práce. Je-li nedbalý, musí potom nést následky“.

Účastnice E: „Nejedná se jen o zapominání. Potřebuji se např. zdržet v práci a zavolat manželovi, aby vyzvedl dítě ve školce“.

Účastník B: „Nutnost zavolat je ojedinělá a v praxi nemůže volat také každý. Třeba, když je manžel strojevedoucí“.

Účastník A se domnívá, že se nejedná o podstatě věci. Zdůrazňuje potřebu vybudovat rychle moderní spojení, které je základní otázkou dobrého chodu podniku.

Hlásí se o slovo referující. Přichází vedoucí. Ujímá se vedení porady. Zástupce ho informuje, že probíhá diskuse k návrhu rekonstrukce telefonní sítě.

Vedoucí: „Máme málo času. Musíme si pospíšit. K čemu jste došli?“, obrací se s dotazem do pléna.

Účastník D, C, účastnice D a E a účastník A sdělují své názory.

Účastník G, který se doposud diskuse nezúčastnil, konstatuje, že záležitost se týká celého podniku a že by bylo nejlépe, aby celou záležitost zvážil vedoucí, který nejlépe ví, co a jak a rozhodl.

Hlásí se opět referující.

Vedoucí: „Máme málo času. Jsem přesvědčen, že tento bod jste podrobně projednali, ukončíme jej. Zástupce zná všechny názory a po připomínce účastníka G rozhodnutí provedeme na užší poradě vedení. Které body jsou ještě na programu?“

Je 15.15 hodin.

Zástupce: „Rozšíření sociálního zařízení v provozu 8 a všechny strojní investice v úseku 3“.

Vedoucí: „Podklady k úpravě sociálního zařízení v provozu 8 jste jistě všichni prostudovali. Přistoupíme tedy přímo k diskusi. Omezte se pouze na podstatné připomínky. Má někdo nějaké? Nikdo, přistoupíme tedy k projednání strojních investic v úseku 3. Kdo se hlásí?“

Účastnice F uvádí, že po prostudování materiálu zjistili, že mají rozdílné ukazatele ekonomické efektivity než útvar, který investici navrhuje.

Účastník C z navrhujícího útvaru nezná důvody, proč by ukazatelé měly být jiné.

Účastník A poukazuje na to, že je to základní otázka a nelze ji při schvalování opomenout.

Vedoucí souhlasí s A a žádá vysvětlení.

Účastníci F a C si vyjasňují stanoviska. Účastník C nemůže některé podrobnosti vysvětlit, propočítal dělal jeho podřízený.

Vedoucí nechá zavolat dotyčného pracovníka. Sekretářka oznamuje, že se ho nepodařilo zastihnout, neboť odešel mimo pracoviště.

Účastník B doporučuje, aby se přijal návrh účastníka C, neboť účastník F se ohrazuje a zdůrazňuje závažnost svých připomínek.

Účastník B je nenechá domluvit a zdůrazňuje svůj názor.

Ostatní mlčí.

Účastník A navrhuje, aby záležitost se vyjasnila v klidu, mimo poradu.

Vedoucí: „Souhlasím s návrhem účastníka A. Je již dost hodin. Ukládám do příští porady účastníci F a účastník C vyjasnit si stanoviska a návrh znovu předložit. Děkuji vám všem za účast a končím jednání“.

Porada byla ukončena v 16.00 hodin, současně s ukončením pracovní doby.

Své poznatky jste si zaznamenali. Nedostatky se samozřejmě v praxi tak zřetelně a koncentrovaně neprojevují, avšak zamyslete se – nesetkáváme se s těmito, anebo podobnými chybami příliš často?

V následujícím textu jsou uvedeny chyby, které se při organizaci a řízení porad vyskytly. Zkonfrontujte si své poznámky s uvedenými chybami. Své hodnocení naleznete v tabulce.

1. Porada byla svolána v nevhodný den a hodinu. V pondělí se zpravidla konají řádné porady. Dvě porady v jednom dni jsou neúnosné.
2. Účastníci předem nevěděli o změně místa porady a v místě původního konání porady nebyla informace o novém místě pro případ pozdního příchodu.
3. Porada byla svolána do nevyhovující místnosti.
4. Vedoucí se neměl na předchozím jednání zdržet.
5. Odložil se začátek porady.
6. Nebyly účastníkům předem doručeny všechny materiály k jednání.
7. Materiál, který nebyl rozdán, neměl být čten a měl být stažen z porady jednání.
8. Návrh na opatření týkající se nevyhovující telefonní sítě nebyl předložen s alternativními řešeními.

9. Zástupce nechal sklouznout poradou na podružné problémy v telefonním styku.
10. Zástupce měl dokončit vedení projednávaného bodu, případně shrnout vedoucímu dosavadní fakta pro jeho další vedení porady.
11. Vedoucí neměl uspěchávat vedení porady.
12. Vedoucí se neměl obracet s dotazem na závěry dosavadního jednání do pléna a nechat opakovat názory účastníků A, B, C, D a E.
13. Referující, který hraje při projednávání základní roli, nebyl připuštěn do diskuse při projednávání rekonstrukce telefonní sítě v závodě.
14. O rekonstrukci telefonní sítě nebylo rozhodnuto. Přesunutí na užší vedení je pochybné a do jisté míry stanoví dosavadní jednání jako zbytečné.
15. Projednávání druhého bodu postupem vedoucího a postupujícím časem bylo utlumeno.
16. Útvar účastnice F měl své závažné připomínky předat písemně a to včas před konáním porady, aby rozpory mohly být závčas prostudovány.
17. Nebyl-li účastník porady C s problémem detailně seznámen, měla být zajištěna v průběhu porady dosažitelnost zpracovatele.
18. Vedoucí nereagoval na nevhodné vystoupení B vůči F.
19. Vedoucí neuzavřel poradou shrnutím faktů a závěrů.
20. Časové rozvržení porady nebylo v proporcích.
21. Nebylo dáno úvodní slovo referujícím k bodu 2 a 3.
22. Celková doba porady byla únosná. Měla však být alespoň jedna přestávka.

Nyní víte, kolik chyb jste zjistili. Možná, že nad některými bude třeba se ještě zamyslet. V následující tabulce se dozvíte, jak jste hodnoceni.

počet nalezených chyb	Vyhodnocení řešitele
17 až 22	Umístil jste se v nejvyšší kategorii. Máte výborné znalosti o zásadách, jak řídit porady. Zřejmě jste zkušeným účastníkem mnoha zasedání. Tím však by záležitost pro vás neměla končit. Důležité je také umět poznatky uplatnit a využívat v praxi. Proto projděte znovu chyby, které byly v průběhu naší porady udělané a zhodnoťte, zda některé se nevyskytují při vašem řízení porad.
11 až 16	Druhé pořadí znamená velmi dobré umístění. Vaše znalosti jsou stále ještě nadprůměrné. Také o vás platí, že jste již zřejmě absolvoval značné množství porad a zamýšlel se nad úrovní jejich řízení. Nespokojte se však s dosaženým výsledkem. Dále studujte a důsledně uplatňujte nové poznatky v praxi. Pod zorným úhlem uvedených chyb zhodnoťte, zda některých se sám nedopouštíte v praxi.
6 až 10	Vaše umístění představuje průměrné znalosti o řízení porad. Zamyslete se nad tím a hledejte příčinu, proč jste se doposud více nezajímal o zásady, jak řídit porady. Prostudujte si tuto problematiku a nevynechejte příležitost, aby jste mohl nově nabyté poznatky si vyzkoušet i v praxi.
0 až 5	Počet bodů, které jste dosáhl, naznačuje, že jste se doposud málo věnoval otázkám účinného řízení porad. Možnost nápravy není tak nesnadná. Prostudujte si příslušnou literaturu a znovu se zamyslete nad chybami, kterých se dopouštíte. Především však musíte mít vůli nové poznatky uplatňovat i při praktickém řízení porad.

- tendence vedoucího pracovníka vkládat do informací, které předává, ale zejména do informací, které přijímá, subjektivní podtext nebo subjektivní výklad. Znalosti, zkušenosti, postoje a názory vedou člověka k tomu, že s informacemi zachází výběrově, některé preferuje, jiné potlačuje. Rovněž platí, že člověk zachází s informacemi na základě situačních souvislostí, způsobu předávání, situačního rozpoložení a nálady. Tím může dojít ke značnému posměnění i zkrácení obsahu sdělované informace;
- odlišné funkční postavení vedoucího pracovníka ve srovnání s řadovými zaměstnanci vytváří překážky (být často umělé) výměně informací. Mají ráz jakýchsi filtrů, kterými informace obtížně prostupují. Běžně přitom platí, že obtížnější prostupnost mají informace, které směřují od vedených k vedoucímu, než opačně. Tyto překážky jsou dány zejména převahou moci vyplývající ze vztahu vedoucí – vedený a také odlišným zaměřením činnosti vedoucího a členů skupiny. Může působit i rozdílná úroveň pracovní zkušenosti a vzdělání. Bariérou „čistoty“ informací je i mnohastupňové řízení (resp. organizace);
- v obousměrném informačním toku je nutno počítat i s možností úmyslného nebo neúmyslného opoždění, zkrácení, neúplného nebo nepřesného předání informací, které dostává vedoucí pracovník od svých zaměstnanců;
- vedle sdělování informací má v činnosti vedoucího velký význam také jejich přijímání. V hovorovém styku jeho podstatu tvoří naslouchání. Vedoucí pracovníci často tuto stránku výměny informací podceňují a zanedbávají, spokojují se s vydáním příkazu nebo pokynu. Vedeným pracovníkům nenaslouchají, jejich sdělení je nezajímá nebo je vyslechnou (v lepším případě) ze zdvořilosti;
- nedostatečná péče vedoucího pracovníka věnovaná rozboru, třídění a srovnávání přicházejících informací.

7025

Organizační zajištění toku informací ve struktuře podniku může být nepříznivě ovlivňováno nebo narušováno více či méně výrazně dalšími vlivy:

- proměnlivostí úkolů a různými jinými změnami, které podnik průběžně zvládá,
- nepříznivými neformálními vztahy mezi jednotlivými skupinami nebo jednotlivci v rámci podnikového kolektivu (jedná se zejména o konfliktní vztahy, vzájemné averze a nepřátelství apod.),
- nedostatky v osobních a pracovních kvalitách zúčastněných osob apod.

Také ze strany zaměstnanců existují, a nelze je podceňovat, úskalí komunikace. Nejčastější z nich v praxi jsou:

- nevěří v upřímnost informací vrcholového managementu (podezřivost),
- nenávidí stohy papíru, ředitele na videu, pouhá intranetová sdělení (chtějí více komunikaci „tváří v tvář“),
- nezajímají se o záležitosti firmy jako celku,
- chtějí pracovat pod respektovanou odbornou „autoritou“ a pouze té naslouchají,
- chtějí znát odpovědi, nikoli jen informace,
- chtějí vidět opatření, nikoli jen znát cíle,
- chtějí brzká vítězství („early wins“) a posílení odvahy při jejich dosažení ke splnění dalších úkolů.

726

KAPITOLA 2

Vnitrofiremní komunikace a její předpoklady

Cíle, příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace

Globální firmy jsou stále více informačními „sítěmi“ využívajícími kromě svých stálých zaměstnanců také externí spolupracovníky, smluvní partnery, odborné poradce apod.

Interní komunikace je charakterizována výstižným termínem pro označení této oblasti firemní komunikace, možná přesnějším než vnitrofiremní komunikace (v dalším textu však budeme oba termíny: interní a vnitrofiremní komunikace používat víceméně jako synonyma).

7030

Cíle interní komunikace jsou:

- vytváření prostoru pro dialog,
- vytváření kontaktů mezi jednotlivými útvary a částmi organizace,
- včasné, obsažné, pravidelné a dostatečné informování všech zaměstnanců,
- motivování zaměstnanců a vytváření jejich pocitu sounáležitosti s firmou,
- dosažení stavu, kdy jsou zaměstnanci podílíky na rozhodovacích procesech a cítí za ně spoluodpovědnost,
- vytváření pochopení pro komunikační opatření tak, aby firma jejich prostřednictvím vystupovala navenek jako celek,
- podpora rozvoje komunikační kultury,
- vytváření atmosféry vzájemné důvěry,
- upevňování vědomí, že všichni jsme zde pro zákazníky.

Obecně do interní komunikace patří např. firemní nástěnky, časopisy, memo-randa, zápisy z porad, různé firemní akce a večírky, ale i řada dalších věcí, které pracovníky ovlivňují a působí na jejich pohled na firmu, ve které pracují. Značnou roli hraje také styl řízení a vedení podniku: nakolik je management otevřený a přístupný, nakolik podporuje týmovou práci a otevřenou výměnu názorů atd. Silně působí také pohled veřejnosti na status profese, na obor a to, jak o podniku informují média. Nelze v tomto smyslu podcenit ani mínění rodiny, přátel a nejbližších lidí, s nimiž se stýkáme.

Interní komunikace je obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb.

V praxi převládá ve většině firem názor, že u zaměstnanců komunikace uvnitř firmy by mohla být lepší. Jistý pocit nespokojenosti s úrovní interní komunikace bývá většinou oboustranný – zaměstnanci si stěžují, že jim management málo naslouchá a manažeři tvrdí, že je obtížné dostat od lidí nějaký názor nebo návrh. Pro úspěch firmy v dnešním konkurenčním prostředí musí jeho vnitřní

727

komunikace pomáhat vytvářet nepřetržitý tok nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb.

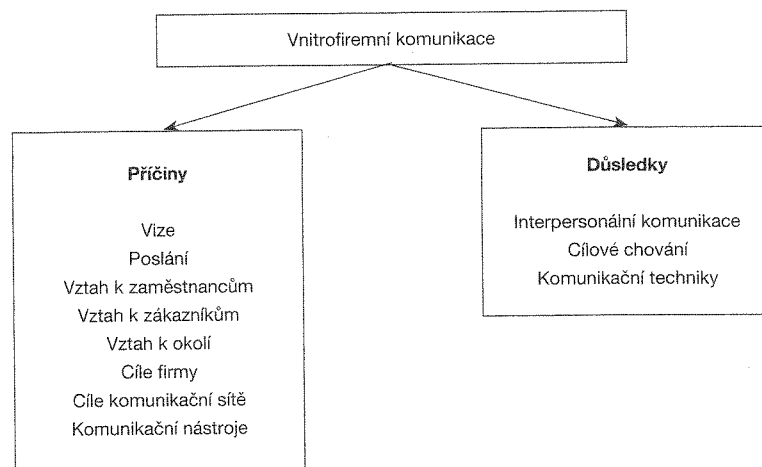
Rozhodujícím cílem interní komunikace není jen spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím především spokojený zákazník (a tím pádem podnikatelský úspěch firmy).

Konkrétní podoba interní komunikace záleží na oboru, ve kterém podnik působí, na jeho velikosti, podnikatelské strategii a na řadě dalších faktorů. Neexistuje jediná univerzální rada na úspěch. Existuje však pravidlo: celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům, jak se firma chová ke svým lidem, tak se lidé chovají i navenek.

Vnitrofiremní komunikaci v procesu managementu tvoří:

- stanovení sdělování cílů podniku,
- zpracování a prosazování plánů pro dosažení cílů,
- efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé, know-how),
- získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků,
- kontrolování a dvojitá zpětná vazba.

Co jsou příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace. Příčiny rozhodují o úspěchu komunikace a to ještě před tím, než k ní ve vnitrofiremním prostředí dojde. Příčiny mají strategický charakter, od nich se odvíjí porozumění společným cílům, vyjasnění společné terminologie a zvolení oboustranně vhodných nástrojů řešení. Důsledky vyplývají z příčin, obsahu a formy předávání informací mezi jednotlivci a útvary.



7035

Komunikační proces je pak souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí. Předpoklad fungování komunikace výstižně charakterizuje

P. F. Drucker výrokem: „Komunikace je prakticky nemožná, je-li založena na snaze komunikovat shora dolů, od vedení k ostatním. Čím usilovněji se bude nadřazený snažit něco říci svému podřízenému, tím je pravděpodobnější, že podřízený bude slyšet špatně. Zkušení vedoucí se budou zaměstnanců ptát: „Za jaké přínosy byste měli organizaci i mně odpovídat? Co bych měl od vás očekávat, jak bych měl nejvíce využít vašich znalostí a schopností?“ Pak se komunikace stane nejenom možnou, ale dokonce i snadnou.“

K posouzení efektivity vnitrofiremní komunikace může pomoci zodpovězení následujících otázek (mini test):

1. Dostáváte informace potřebné pro vaše pracovní místo?
2. Máte přístup k potřebným informacím?
3. Dozvíte se první informace od managementu, nebo prostřednictvím neformální komunikace?
4. Dostáváte informace příliš pozdě, příliš brzy, příliš často, právě včas?
5. Jaký druh informací potřebujete ke své práci?
6. Jak často potřebujete informace aktualizovat?
7. Dostáváte příliš mnoho informací, nebo zbytečné informace?
8. Čtete pravidelně firemní časopis?
9. Považujete poskytování některých informací za zbytečné?

Účinnost komunikačního procesu je důležité sledovat ve všech stádiích zaměstnanosti:

- na počátku – po přijímacích pohovorech by měla následovat orientační a vstupní setkání za účelem informování o uspořádání, vybavení, kultuře, tradicích firmy apod.,
- v průběhu zaměstnaneckého poměru – všichni zaměstnanci potřebují pravidelné informace, nezbytné pro jejich práci a týkající se firmy. Jejich sdělování musí být prováděno vhodným způsobem a včas,
- při ukončení nebo přerušení pracovního poměru – způsobeno buď nemocí, reorganizací, nadbytečností, propuštěním, odchodem do důchodu či jinými důvody.

Komunikaci uvnitř firmy je třeba systematicky plánovat a realizovat. Tím lze vyloučit hlavní chyby jako např.: vedení příliš mnoho nařizuje a málo naslouchá, nemnoho ze sdělovaného je pochopeno, obsah sdělení se příliš týká vedení a málo zaměstnanců, neúměrně velká část komunikace je zaměřena na proklamace, není dostatek upřímnosti, komunikace se málo věnuje možné změně apod.

Podobu firemní komunikace vytváří každý zaměstnanec. Jeho role a význam stoupají s tím, jak vysoko stojí v podnikové hierarchii a do jaké míry ovlivňuje ostatní. V případě interní komunikace (stejně jako u vize a podnikové kultury), hraje důležitou roli podpora a příklad vrcholového vedení. Pokud si představitelé vedení firmy uvědomují význam vnitřní komunikace, snaží se ji citlivě podporovat a sami dodržují její zásady.

Skutečnou odpovědnost za efektivní komunikaci musí však nést každý manažer, ne pouze několik lidí z top managementu.

Ve firmě se nemůže rozhodovat, zda interní komunikaci mít či nemít. Ta uvnitř firmy existuje (i bez našeho přispění) a má své vlastní síť, zdroje, neformální vůdce apod. Čím lépe poznáme tuto neformální síť a čím více ji

dokážeme využívat, tím lepší výsledky budou mít oficiálně komunikované zprávy.

S rostoucími nároky zákazníků rostou požadavky především na zaměstnance, kteří s nimi bezprostředně přicházejí do styku. Ve světě, kde se kvalita výrobků stává samozřejmostí a nabídka jednotlivých firem si je velmi podobná, hraje velkou roli způsob, jakým je (nebo není) konkrétní produkt zákazníkově nabízen. Např. názor na úroveň služeb banky si uděláme podle chování a kvality informací, které poskytne úřednice za přepážkou.

ZÁSADY VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Chceme-li, aby byla komunikace opravdu účinná, je prospěšné vzít v úvahu několik zásadních zásad, ze kterých budeme vycházet.

Mluvte co nejvíce

Když nic neříkáte, lidé si vytvářejí své vlastní představy. Když se na nic neptají, myslí si, že znají odpověď. Tu si vytvářejí na základě vlastního pozorování a úsudku. Většinou se však od skutečnosti liší (někdy i podstatně).

Neustále zjišťujte zpětné vazby

Ověřujte si, jak lidé porozuměli vašemu sdělení. Vyvarujte se tím zbytečných nedorozumění, chyb a omylů.

Buďte vstřícní a otevření, nebojte se otázek

Kdo se ptá, nenapadá ještě vaše rozhodnutí. Snaží se ho pochopit. Zapijte proto tazatele do společného řešení. Kdo dává velmi specifickou otázku, často bývá tím jediným, kdo na ni možná zná i odpověď.

Poskytujte souvislosti

K tomu, aby se lidé shodli, musí vycházet ze stejných informací. Když si nerozumí, je třeba snažit se pochopit stanoviska druhé strany a vysvětlit své vlastní. Pokud však nebudou znát celkové souvislosti, poskytovaných nebo přijímaných opatření, nebudou ani schopni přijít s lepšími nápady.

Nepřetěžujte lidi informacemi, které nepotřebují

Mezi zaměstnanci většinou převládá pocit, že nemají k dispozici to, co je zajímavé nebo co by měli vědět. Nebývá to pravda a méně někdy bývá více.

Využívejte efektivně nových technologií

S každým novým prostředkem je obvykle třeba stanovit určitá pravidla používání, aby se technika nestala spíše překážkou účinné komunikace. Žádná technika nenahradí lidský kontakt. Nenechte interní komunikaci dojít až k paradoxu, kdy si lidé posílají e-mail z vedlejší kanceláře do sousední.

Věnujte dostatečnou péči volbě vhodného komunikačního nástroje

Bude lepší písemná nebo ústní forma? Chceme pouze sdělit informaci nebo vyvolat diskusi? Je tato informace důležitá pro všechny zaměstnance stejně nebo potřebujeme některé skupině poskytnout podrobnější vysvětlení?

Věnujte komunikaci dostatek času

Čím méně času věnujete vysvětlování, tím musíte být přesvědčivější. A čím víc přesvědčujete, tím víc nezodpovězených otázek vyvoláváte.

Věnujte dostatek pozornosti volbě místa, času a způsobu prezentace

Např. v atmosféře, kdy se lidé soustředí na jiné myšlenky, nevznikne žádná plodná diskuse.

Zdokonalujte stále své komunikační dovednosti

Špatně zvolené slovo nebo nešťastná formulace mohou sdělení uškodit. Např. otázka „Má někdo ještě nějakou připomínku?“, vede spolehlivě spíše ke konci diskuse než k jejímu podnícení.

Zpětná vazba v procesu komunikace – průzkumu názorů

Na interní komunikaci se vynakládají značné prostředky. Jsou vždy efektivní? Jsou známy účinky komunikačních aktivit na zaměstnance? Nejlepší cestou, jak získat odpovědi na své otázky jak ukazuje praxe – je provést průzkum názorů zaměstnanců.

Průzkum úrovně interní komunikace zahajuje diskusi o citlivé otázce, která se ve firmě dotýká prakticky každého. Existují určitá očekávání. Měli bychom začít s vědomím, že se jedná o dlouhodobý proces (ne pouze o „akci“). Dotazníkové šetření není cílem, pouze způsobem, který upozorní na nedostatky, event. rezervy, kam je třeba zaměřit se v komunikaci v zájmu jejího zlepšení.

V praxi lze použít různých forem zlepšení (kvalitativní či kvantitativní průzkum, dotazníky, diskuse apod.). Průzkum lze provádět u všech zaměstnanců, nebo u vybraného vzorku. Musíme mít stále na zřeteli, že průzkumu lidé věnují svůj čas, pozornost a zájem. Za to očekávají konkrétní výstupy a pozitivní změny.

Tomu musí odpovídat také komunikace celého projektu. Proč jej uskutečňujeme, co od něj očekáváme, co od něj mohou čekat zaměstnanci a kdy budou seznámeni s prvními reálnými výsledky. Osvědčuje se pravidelná informovanost již v průběhu průzkumu. Nejhorší je zklamat naděje lidí. Příště s námi již nebudou pravděpodobně ochotni spolupracovat.

Od začátku je třeba jasně vědět, k čemu výzkum slouží (cíle) a čeho chceme dosáhnout. Zkoumá se spokojenost zaměstnanců, funkčnost informačních toků, vhodnost komunikačních prostředků, efektivnost určitého procesu komplexně, nebo pouze jednotlivé z uvedených skutečností.

Do projektu by mělo být od samého začátku zapojeno vedení firmy. Výsledkem tak bude tlak na změny v některé zásadní oblasti komunikace. Podpora projektu ze strany vedení je cestou, jak současně zajistit případné překonání odporu k výsledkům a nutným změnám ze strany některých aktérů.

Z průzkumu mezi zaměstnanci můžeme získat především tyto výstupy:

- jak probíhá určitý komunikační proces (co by se dalo zlepšit, čím zaměstnancům usnadníme práci, nejčastější problémy nebo stížnosti zákazníků),
- nakolik zaměstnanci rozumějí strategii a cílům firmy,
- jak jsou účinné komunikační kanály (které fungují nejlépe, z jakých zdrojů lidé získávají informace),

- nakolik funguje předávání informací v týmech,
- jaká je účinnost interních prostředků komunikace,
- jaké je hodnocení účinnosti vzdělávacích a rozvojových programů,
- jaký je obraz firemní kultury, chování a morálky,
- jak se lidé cítí být informováni (mají informace, které opravdu potřebují, nejsou zbytečně zahlcováni),
- jaká je důvěryhodnost manažerských informací,
- jak zaměstnanci rozumějí strategii, cílům a informacím, které dostávají.

7050

V komunikační praxi a zejména pro získávání zpětné vazby, nic nenahradí **osobní rozhovor a osobní kontakt** (někdy může být i ve formě dopisu). V podnicích a organizacích, které praktikují „management otevřených dveří“ již účinnost tohoto způsobu komunikace rozpoznali: dokáže motivovat zaměstnance a vytvářet pocit podnikové sounáležitosti. K formám přímé komunikace a získávání zpětné vazby s vnitřní veřejností patří i tzv. dny otevřených dveří, kontaktní akce pro studenty, kvalifikační pohovory či to, co se shrnuje pod nepříliš přesným pojmem „podnikové burzy“. Každý je do jisté míry extrovert. Např. mnoho rodičů se rádo pochlubí před svou rodinou tím, že jí může předvést své pracoviště a dokázat svým blízkým, že je v podniku váženým a ceněným člověkem. Každá organizace by měla mít své rituály, jež zvyšují pocit odpovědnosti jednotlivce za celek.

Jiný příklad nabízí – z oblasti informací o ekologii – firma Henkel z Düsseldorfu. Jako jedna vůbec z prvních se nejenže dobrovolně podrobila ekologickému auditu, ale začala systematicky školit své zaměstnance od dělníků až po vedoucí pracovníky v podnikové ekologii. Totéž začala vyžadovat od svých dodavatelů. Vedení firmy Henkel prohlásilo, že v takto pojaté společenské odpovědnosti vidí nejenom něco jako „dobrou zprávu“ pro veřejnost, ale že si od tohoto postupu slibuje i zlepšení postavení na trhu. K tomu patří i pravidelné „dny otevřených dveří“, kdy se každý může přesvědčit o tom, že proklamované zásady jsou také plněny.

7055

Neměla by chybět ani zmínka o interní **písemné komunikaci**. Pro stručnost pouze přehled zásad správné písemné komunikace:

- Získá si text pozornost adresátů?
- Vzbudí v adresátech zájem?
- Zapojí se do písemné komunikace a v jaké formě?
- Přiměje text čtenáře k činnosti, např. splnění potřeby informovanosti, vyvolání pocitu naléhavosti, splnění úkolu atd.?
- Je informace napsána pro příjemce srozumitelně, stručně a jasně?
- Je text taktní a korektní (není vyjádření agresivní, neuvážlivé apod.)?
- Je sdělení vyjádřeno přátelským nebo neutrálním tónem?
- Je informace pro adresáta prakticky využitelná?
- Bude mít na příjemce požadovaný vliv?

Pokud píšeme nějaké sdělení, vyplatí se porovnat ho s uvedeným přehledem. Pokud sdělení tak nezní, přepracujte jej tak, aby vyslaná zpráva byla srozumitelná a lépe odpovídala zásadám správné písemné komunikace.

2.1

Nástroje vnitrofiremní komunikace

Ne nadarmo se vnitřní komunikaci přisuzuje velmi důležité místo v životě podniků i organizací. Hovoříme-li o vnitřní komunikaci, nemáme na mysli jen vlastní zaměstnance nebo jejich rodinné příslušníky, ale i dodavatele, odběratele, resp. akcionáře. V širším pojetí sem můžeme zahrnout i orgány místní správy, financí, školy apod. Zvláště v poslední době bychom z vnitřní komunikace neměli vyřadit aktivní skupiny obyvatel, iniciativy, jež si kladou za cíl ochranu životního prostředí nebo jsou aktivní v sociální oblasti.

Vstupní informace

Smyslem nástrojů je poskytnout základní informace o firmě, její kultuře, strategii a cílech.

Komunikační nástroje

- brožura představující organizaci,
- pracovní manuál,
- schéma organizační struktury,
- telefonní seznam.

7060

Průběžné (kontinuální) informace

Smyslem je zajišťovat potřebné informace, zapojovat do dění, podněcovat vlastní iniciativu. V praxi se jedná o informace důležité pro výkon pracovního místa, vytváření firemní sounáležitosti a o informace pro formování osobnosti zaměstnance.

Komunikační nástroje:

- firemní memoranda,
- interní časopisy,
- nástěnky,
- schránky na připomínky a náměty,
- výroční zprávy (pro zaměstnance),
- elektronická pošta,
- intranet,
- společné návštěvy u zákazníků,
- schůzky týmů, oddělení (porady),
- firemní konference,
- pracovní výjezdy, programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, skupinové diskuse),
- report,
- soutěže.

Personální systémy

Smyslem je motivovat a oceňovat výkon, hodnotit výsledky a pomáhat plánovat další osobní rozvoj zaměstnanců.

Komunikační nástroje:

- finanční ohodnocení,
- nefinanční výhody,
- hodnotící systémy,
- školicí a vzdělávací programy.

Vnější vlivy
Smyslem je doplňovat celkový obraz o firmě (firemní image).

Komunikační nástroje:

- firemní reklama,
- firemní identita,
- vnitřní PR,
- prezentace v médiích.

Nyní bližší komentář k hlavním komunikačním nástrojům.

Interní časopisy, brožury, leaflety apod.

7065

Interní časopisy, brožury, leaflety jsou obvykle považovány za velmi významné prostředky, kterými (zejména v podnicích se složitější strukturou) pomáháme upevňovat pocit sounáležitosti a společného naplňování podnikových cílů. Tím, že se dostávají do rukou i širěji pojaté části vnitřní veřejnosti, pomáhají k vytváření pocitu důvěry v bezprostředním okolí organizace.

V praxi se setkáváme s různými typy takových materiálů. Příklady některých z nich.

„Podniková rodina“

Příspěvky o jednotlivých osobnostech, jubileích, představování úspěšných zaměstnanců v takovém případě zabírají většinu místa. Druhým těžištěm naplňují pak bývají zpravidla vnitropodnikové akce.

„Technik“

Takový podnikový časopis se vyznačuje větším podílem příspěvků z oblasti výroby, přispívá i k orientaci zákazníka. Současně je zastoupen ve zvýšené míře výzkum. Jubilea, personálie apod. jsou v pozadí.

„Společenský život“

Převažuje zastoupení informací ze společenského dění ve firmě a osobně laděných příspěvků, jubilea apod. Takto koncipované podnikové časopisy hodlají nejen informovat, ale také upozorňovat na méně šedivé stránky podnikového života. Informace o vlastní realitě činnosti podniku jsou spíše v menšině.

„Hlas zaměstnanců“

Převažují informace týkající se problémů zaměstnanců. Objevují se zejména v podnicích se silnými odborovými organizacemi a podnicích, které kladou důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, na další vzdělávání a růst kvalifikace a na celkový rozvoj zaměstnanců. Tomu odpovídá i výrazné zastoupení osobních sdělení, informace o podnikových akcích, jubilea apod.

Jestliže se rozhodneme např. pro vydávání podnikového časopisu, musíme především vzít na vědomí, že jde o záležitost, která se nedá odbyť, která není levná a vyžaduje systematickou práci vycházející z dlouhodobé koncepce. Ve větších podnicích vznikají k účelu vydávání odpovídající redakce. Důležité je vnitřní členění periodika: čtenář by měl zpravidla na stejných místech a ve stejné grafické úpravě nacházet stejný typ informací. Dobře vypravený a upravený

podnikový časopis je vizitkou podniků nebo organizací, které se rozhodnou pro správnou komunikaci.

Odborné publikace

Specifickým prostředkem vnitřní komunikace v širším slova smyslu jsou odborné publikace vydávané podnikem. Jsou-li kvalitní a profesionálně zpracované, mohou být účinným pomocníkem pro různé profese a kategorie specialistů ve firmě. Pro přehled ze světa novinek využívají překladů špičkových zkušeností ze zahraničí.

Výroční zpráva

Výroční zpráva, kterým je v životě podniků přikládán mimořádný význam, jsou až příliš často považovány pouze za souhrn nezbytných údajů o podniku a jeho výsledcích. Výroční zpráva má být ve skutečnosti velkou vizitkou podniku. Obrací se na příjemce nejen tím, co v nich stojí psáno, ale i formou prezentace. Mohou být reprezentantem kultury a celkového image podniku, včetně profesionality týmu, který výroční zprávu připravoval.

Výroční zpráva by měla být kronikou roku, měla by zachytit i významné události. Např. pohled do zákulisí, do výzkumu a vývoje, co se podařilo udělat pro ochranu životního prostředí apod. Neměly by se opomíjet ani aktivity podniku, na poli podpory vědy, umění, co udělal pro handicapované spoluobčany, jak se staral o seniory atd. Výroční zpráva by rozhodně měla obsahovat vizi podniku a to nejen pro nejbližší rok, ale i v delším časovém horizontu. O významu výročních zpráv svědčí i to, že bývají vypisovány ceny za nejlepší výroční zprávu.

Shrneme-li, měla by dobrá výroční zpráva obsahovat:

- jasný popis výkonů podniku,
- přehled významných momentů v životě podniku a jejich zařazení do kontextu historie podniku,
- posílení důvěry v podnikatelské záměry podniku,
- odkazy na inovační potenciál podniku a kvalitu lidských zdrojů,
- prezentaci hospodářské situace podniku.

REPORT

Specifickým a dnes již běžným nástrojem vnitrofiremní komunikace je tzv. **report**. Jak zjistit, jestli a jak zaměstnanci využívají pracovní dobu? Jak zjistit, zda se zaměstnanec věnuje prioritám?

Klasik českého řízení Tomáš Bata používal pracovní report. Není to nic jiného než výkaz denní činnosti. Každý zaměstnanec byl povinen psát, co dělá. Písemný záznam zahrnoval činnosti, které vyžadovaly čas kolem 30 minut. Na kratší pracovní úseky stačilo napsat: operativní nebo administrativní činnost.

V obchodech se detailně sledovala činnost prodáváčů, čas strávený s jedním zákazníkem, způsoby úspěšné komunikace, veškeré činnosti, které zaměstnanec na svém pracovním místě vykonával. Report sloužil jako podklad k hledání nejlepších řešení jak komunikovat se zákazníkem, kolik prodáváč obslouží denně zákazníků, jaké činnosti má denně vykonávat vedoucí.

7070

7073

7075

V dnešním managementu chápeme report jako převážně písemnou zprávu zaměstnance pro nadřízeného. Krátký text, který podá informace o náplni pracovního dne jasně, stručně a srozumitelně. Jeho sepsání by nemělo trvat déle než 10 minut a samozřejmě již v elektronické podobě.

Zaměstnanec si vede záznamy každý den standardní formou (viz časový management a organizace práce [16735]) plánovacích schémat (nejlépe opět v elektronické podobě). Nejčastěji se sepisuje souhrnně za uplynulé období jednoho týdne, na závěr nebo na začátku pracovního týdne. Report je jedním ze základních prvků personální činnosti podniku.

Jeho význam pro zaměstnance spočívá v tom, že každý, kdo chce vykonávat práci kvalitně, musí sledovat metodiku práce, výsledky své práce a pracovní nasazení. Každý zaměstnanec získá z reportu přehled o výsledcích své práce, zná detailně všechny proměnné, které ovlivňovaly plnění cílů, má účinný nástroj, jak se bránit neobjektivnímu hodnocení ze strany nadřízeného.

Jeho význam pro firmu je v informovanosti manažera, jestli náplň činností pracovního místa odpovídá popisu pracovního místa, jestli zaměstnanec vykonává činnost s využitím přiměřeného úsilí, kvalifikace, delegované pravomoci a odpovědnosti, docílí požadované výkonnosti apod.

KAPITOLA 3

Vnější komunikace a její zásady

3.1

Vnější komunikace, PR, vztahy s veřejností

Firma nemůže určovat, jaké vztahy s veřejností by chtěla mít. Každá část veřejnosti si vytváří svou vlastní představu (image) o firmě, což bývá také nazýváno goodwill (dobrá pověst). Každá organizace musí mít zájem na neustálém sledování a co nejlepším řízení goodwillu. Významnou složkou vytváření tohoto goodwillu je právě vnější komunikace. Jejím prostřednictvím se také formuje PR – Public Relations.

7080

Public Relations je funkce managementu, která předurčuje postoje a názory firemní veřejnosti, přizpůsobuje svou politiku zájmům veřejnosti, formuluje a realizuje program, který získává porozumění a dobrou pověst.

Kvalitní PR musí přinášet dlouhodobé výsledky, které jsou pro pozici firmy na trhu nezbytné. Současně by se mělo při každém komunikačním záměru počítat s jeho dopadem na zlepšení či zhoršení firemního image.

7085

Cílem **vnější komunikace** je především realizace následujících záměrů:

- dlouhodobě vytvářet atmosféru porozumění s veřejností, příznivých postojů a dobré pověsti,

- dále vytvářet nebo spoluvytvářet příležitosti na trhu pravidelnou komunikací se zákazníky a marketingovými mečičlánky,
- přinášet sdělení o firmě nezávislými médii, působí to důvěryhodněji než reklama,
- účinně spolupracovat s médii, řídit a kontrolovat publicitu,
- komunikace, spolu s PR musí stimulovat zájem o firmu a její nabídku.

Vnější komunikace ovlivňuje **podnikovou veřejnost**. Podniková veřejnost se rozděluje obvykle do dvou základních skupin: vnitřní, interní veřejnost, kdy máme na mysli vlastní zaměstnance, a vnější veřejnost, kdy mluvíme o subjektech, které jsou mimo firmu. Vnitřní veřejností se míní vlastní zaměstnanci, akcionáři, dodavatelé, ale i současní zákazníci a nejbližší okolí, ve kterém podnik sídlí. Za externí vnější veřejnost jsou považováni obyvatelé, tisk, potenciální zákazníci, vládní a správní orgány apod.

7090

INTERNÍ VEŘEJNOST (STAKEHOLDERS)

Zaměstnanci mají mít informace, které jim umožní lépe se identifikovat s firemními cíli, zlepšit svou pracovní morálku, nešířit nepravdivé informace o podniku. Lze využít firemních tiskovin, nástěnek, oběžníků, výročních zpráv a knih. Pro vytváření a posilování osobních vztahů se pořádají přátelská setkání, diskuse, semináře či celoroční zpravodajství se společnou diskusí apod.

Akcionáři chtějí mít dokonalé informace o své investici. Zpravidla v praxi nestačí výroční zpráva a valná hromada, chtějí vědět o budoucnosti více. Organizují se návštěvy závodu, videa o úspěších, prezentace nebo schůzky s vrcholovým vedením.

Dodavatelé a zákazníci by měli dostávat informace, které vedou k zachování jejich loajality i v případě problémů. Jestliže práce s nimi je systematická, loajalita skutečně existuje, protože vědí a věří, že problém je jen dočasný. V případě potíží je základem pro jejich překonání otevřenost v jednání s oběma skupinami, prosperita firmy také závisí na nich.

Nejbližší okolí zahrnuje lidi a organizace, které existují v místě. Veřejnost musí vědět o přínosech pro komunitu. Firma je tvůrcem pracovních příležitostí, měla by podporovat občanské aktivity, pečovat o životní prostředí a chránit ho, sponzorovat místní sportovní aktivity, účastnit se charitativní činnosti apod.

7095

Vztahy s veřejností uvnitř firmy (**interní veřejnost**), mají-li být funkční, vyžadují pravdivou a pravidelnou komunikaci. Pro to je třeba splnit následujících důležitých sedm podmínek:

1. Úplné a pravdivé informace proudící volně nahoru, dolů i do stran.
2. Důvěryhodnost a důvěra mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.
3. Zdravé a bezpečné pracovní podmínky.
4. Spravedlivé a pociťované odměňování.
5. Bezkonfliktní průběh práce.
6. Pracovní spokojenost každého zaměstnance po většinu doby.
7. Hrdost na organizaci a optimistický pohled na její budoucnost.

V těchto vztazích úzce spolupracují manažeři s personálním útvarům. Zanedbávání komunikace totiž může podněcovat vznik pověstí a falešných představ a umožní vytvoření zkresleného obrazu o firmě.

OBČANSKÉ A PODNIKATELSKÉ SUBJEKTY (KLUBY, SDRUŽENÍ ATD.)

Tato seskupení dávají možnost prezentovat firemní záměry před významnými lidmi komunity, představit firmu a definovat její užitečnost pro komunitu.

STÁTNÍ SPRÁVA

Mnoho firem má své lobby na různých úrovních státní správy. Podle toho, kde se o řešení určitých problémů rozhoduje. Snahou správného lobbyingu je udržovat otevřenou komunikaci firem a státní správy tak, aby se podařilo prosadit co nejvíce záměrů.

FINANČNÍ SUBJEKTY

Každý podnikatel potřebuje zachovávat velmi dobré vztahy s bankovní a finanční sférou, protože je na ní velmi často bezprostředně závislý. V bankách se rozhoduje o možném financování projektů rozvoje (cizí zdroje), budoucí akcionáři rozhodnou, s jakým úspěchem se podaří získat další kapitál z emise nových akcií (vlastní zdroje). Tato skutečnost jistě dá za pravdu konstatování, že výroční zpráva akciové společnosti [17073], je-li pečlivě připravena a dobře provedena, nabývá na důležitosti a působí účinněji než řada reklamních prostředků. Tato zpráva bude vhodným signálem pro makléře, kteří mohou svou činností značně ovlivnit firemní image.

EXTERNÍ VEŘEJNOST

Mediální subjekty jsou ty, kdo umožní nebo naopak zamezí tomu, aby se informace dostaly k veřejnosti. Lze na ně působit prostřednictvím tiskových materiálů, konferencí a poskytováním interview. Je nutné poutat jejich zájem a poskytovat jim kvalitní a včasné informace.

3.2

Formy prezentace vnější komunikace

Tisková konference

Jak vyplývá z mnoha praktických zkušeností, je tiskovým konferencím v životě firem obecně přičítána velmi vysoká priorita. Jsou vyvrcholením určitého úseku podnikové práce. Není ničím novým, že velké zahraniční podniky organizují své výroční **tiskové konference** jako svátky, mnohdy na velmi atraktivních místech. Je to pro ně nejen vyvrcholení práce v podobě zveřejnění výsledků a záměrů, ale i způsob, kterým děkují za projevený zájem veřejnosti.

7100

Kdy konat tiskovou konferenci? Zpravidla v případech, kdy:

- událost, kterou chceme prezentovat, je vázána na konkrétní chod podniku (nové výrobní zařízení, nový výrobek, výroční hodnocení apod.). Měli bychom ale nejprve zvážit, zda by prezentaci na tiskové konferenci nemohla nahradit třeba videokazeta;
- událost je natolik významná, že její komunikace nesnese odklad nebo je žádoucí ji zveřejnit prostřednictvím médií. Může jít o spojení tiskové konference, např. se setkáním s mimořádně zajímavou osobností z podniku, nebo která má vazbu na život podniku, zajímavou a mimořádnou kulturní událost apod.;
- jde o výsledky práce podniku, které nemusejí mít přímý vztah k jeho základní činnosti. Může jít např. o veřejně prospěšné zařízení, jež vzniklo s významným přispěním podniku, sportovní či jinou událost apod.

Pokud bylo učiněno dobře uvážené rozhodnutí o konání tiskové konference, začíná přípravná fáze. Určení lidí, kteří budou na tiskové konferenci mluvit, s přidělením jejich úloh. V úvahách vycházíme z toho, že tři mluvčí za podnik je dostatečný počet. Úvodní část tiskové konference by neměla překročit jednu hodinu i s nezbytným moderováním a přestávkami. Další půlhodinu vyhradíme na otázky a odpovědi. Dobře připravená tisková konference by tento časový rámec neměla překročit. Už v této fázi by měli být pověřeni lidé informování o obsahu vystoupení a o tom, zda bude doprovázeno např. grafy, videozáznamem apod. V souladu s tím začne příprava tzv. tiskové mapy, složky obsahující základní informace pro tisk.

Zkušenosti ukazují, že právě řízení **tiskové konference** bývá velmi podceňováno. Dobře vedená tisková konference je poloviční úspěch. Pokud si nejsme jisti, že jsme sami osobností, která to nedokáže, ač je dostatečně zasvěcena do problematiky a dostatečně výmluvná, je vhodné poohlédnout se po externím moderátorovi.

7105

Stanovení termínu tiskové konference, pokud není vynucena okolnostmi, by se mělo vázat na několik časových podmínek. Tisková konference by se neměla konat dlouho po události (např. valné hromadě) ani příliš dlouho před očekávanou událostí (např. účastí na veletrhu). V každém případě potřebujeme na přípravu tiskové konference alespoň čtyři týdny před vlastním termínem. Je to doba přiměřená už kvůli zvaní, pokud ale nejde o tiskovou

konferenci vynucenou okolnostmi. Před stanovením termínu konference bychom si měli ověřit, zda se nekryje s jinou významnou akcí, jež na sebe upoutá pozornost médií.

Bezprostředně po skončení tiskové konference je nutné provést první zhodnocení:

- Byl průběh bezchybný?
- Jestliže došlo k chybám, byly způsobeny nedbalostí při přípravě nebo jinými důvody či okolnostmi? Jakými? Bylo možné je ovlivnit, jak a kdy? Jaké budou z těchto chyb možné důsledky?
- Jaké byly dotazy, kdo je položil?
- Došlo k projevům hlubšího zájmu?
- Kde leželo těžiště zájmu? Proč tomu tak zřejmě bylo?

Pro vyhodnocení tiskové konference je nutné sledovat ohlas v tisku.

Tisková sdělení

7110

Jde snad o nejčastější formu komunikace s tiskem. Pro **tisková sdělení** platí, že by měla být produkována tak, aby byla okamžitě identifikovatelná a ztotožnitelná s podnikem či organizací, které ji vypracovaly. Tiskové sdělení se soustředí pouze na podstatné. Zpravidla v délce jedné strany. Musíme však být připraveni reagovat na projevený zájem obsáhlejší popisem. Nebo pozváním k návštěvě podniku, na pracovní setkání. Jazyk tiskového sdělení musí být jasný, nezátížený přílišnou odborností. Vhodné je zařazení citátů odpovědných pracovníků, ale s mírou a pouze pro případ, že jejich hlas má pro daný okamžik a problém význam.

Jiné formy styku s tiskem

V práci s tiskem mají osobní kontakty mimořádný význam. I proto se vyplatí čas od času zvát vybrané novináře při vhodných příležitostech na schůzky. Schůzky mohou mít pracovní charakter např. tehdy, chce-li podnik informovat o pozadí určitého vývoje, vydat předběžnou zprávu o novém výrobku apod. V takovém případě je důležité, aby se setkání zúčastnili kompetentní pracovníci podniku, kteří budou schopni podat zasvěcené informace. Jindy může jít o neformální setkání, jehož jediným posláním je upevnit již dříve navázané a nalézt nové styky a kontakty. Poměrně oblíbené proto jsou různé sportovní soutěže nebo setkání při sportu (bowling, golf, tenis, lyžování apod.). Jinou možností jsou setkání při kulturních událostech, zejména tehdy, pomohl-li podnik na svět kulturnímu dílu (sponzorování knihy, výstav, představení, plenérů apod.).

Vystoupení v rozhlasu či televizi

V kontaktních pořadech není možné příspěvky předčítat, je nutné reagovat pohotově a „spatrá“. Rozhlas může rozhovor, vstup nebo interview připravit i po telefonu. Pokud jsme o telefonický rozhovor požádáni, vyhradíme si vždy

alespoň krátkou chvíli na přípravu tématu a konzultace s odpovědnými pracovníky.

Pokud pořad není vysílán „živě“, tj. přímo do éteru, musíme počítat s tím, že redaktoři budou příspěvek dále zpracovávat, nejčastěji krátit. Může se tedy stát, že právě to z našeho hlediska nejdůležitější z příspěvku vypadne. Měli bychom se tedy informovat už předem, jak dalece bývají podobné pořady zpracovávány. Kolik bude činit konečný vysílací čas. Pokud jde o pravidelný pořad, je velmi vhodné najít si čas pro sledování několika pokračování, nebo si dokonce vyžádat konzultaci s jinou osobou, která už v pořadu vystupovala.

Rozvleklé vysvětlování před mikrofonem nebo před kamerou nemá smysl. Jazyk musí být jasný, stručný, nezátížený odbornými výrazy. V polemických pořadech má mimořádnou úlohu moderátor. K férově vedenému pořadu patří konflikt, ale konflikt v mezích slušnosti. Co je nebo není slušné, musí určovat každý sám. Výbuchy a osobní výpady nepatří ke kultivované komunikaci. Před kamerou je důležitý i zjev. Platí také, že řeč těla je daleko otevřenější než řeč slov, že tělo nás a naše myšlenky dokáže zradit, protože tělo, naše mimika, naše gesta a pohyby jsou ovládány city a řeč rozumem, mnohé se dá upravit.

KAPITOLA 4

Manažerská komunikace a její formy

4.1

Pravidla a praxe manažerské komunikace

Komunikace, výměna informací, je těžiště manažerova působení. Není to však tak jednoduché, jak se na první pohled může zdát.

Manažerská komunikace

Manažerská komunikace je odpovědná a promyšlená výměna informací, z nichž každá sleduje určitý cíl. Správnou a účinnou komunikaci je potřeba dokonale zvládnout. Je to manažerská dovednost číslo jedna. Co je platná vysoká odbornost ve finančním řízení nebo v marketingu, když pak manažer není schopen přesvědčit bankéře nebo zákazníka o potřebě úvěru nebo o kvalitách nabízeného výrobku. Co je platná vynikající znalost řízení podle cílů, když tyto cíle neumí lidem vysvětlit a získat je pro jejich realizaci?

Základem úspěšné manažerské komunikace je správná výměna informací. Důležité je v první řadě vědět, jak má správná informace vypadat. Měla by mít alespoň těchto pět hlavních znaků:

1. Úměrný rozsah – vždy si musíme ujasnit do jaké šíře a hloubky je informace z hlediska našeho účelu a potřeby nezbytná.

2. Stručnost – pouze výstižná a stručná informace je účinná. Mnohomyšlná mate, příliš strohá naopak může vést k neúplnosti nebo ke zkreslení.
3. Věcnost – informace se vždy musí týkat problému, o němž vypovídá.
4. Věrohodnost – informace musí být v co nejvyšší možné míře pravdivá, aby odpovídala skutečnosti.
5. Včasnost – i zde platí, že kdo rychle dává, dvakrát dává, pozdní informace ztrácí svůj smysl a často bývá již k nepotřebě.

Pouze respektovat zásady v praxi komunikace nestačí. Nelze přehlédnout ani skutečnost, že příjemce informace vkládá do jejího významu vlastní citový filtr. Informaci hodnotí z hlediska vlastních postojů, potřeb a zájmů a také zkušeností a znalostí o věci. Např. pracovník přijde za vedoucím s určitým návrhem na zdokonalení stávajícího pracovního postupu. Avšak vedoucí předpokládá, že každá změna může ovlivnit zájmy nebo se jinak dotknout zainteresovaných osob, které dosavadní systém podporují. Výsledkem bude, že jinak dobrý námět vyvolá opatrnost, nedůvěru ba i pochybnost o jeho smyslu.

V manažerské praxi existuje úzký vztah mezi schopností komunikovat a vést jiné, mezi stylem práce manažera a jeho informační úrovní. Ti, které jejich pracovníci obvykle považují za dobré vedoucí, se vyznačují vysokou schopností komunikace. Pravidelně informují o úkolech, o změnách v pracovních postupech i o dalších podstatných skutečnostech.

Pro vedení manažerského rozhovoru se vyplatí znát některé mnemotechnické pomůcky, zde jsou:

7120

Struktura rozhovoru – S.A.V.O.

Současné situace:

- pozitivní
- negativní
- plánované změny

Analýza C.V.A.K.:

- cíle (naplánované dle pracovního plánu)
- výsledky (míra dosažení, kvalita, kvantita)
- aktivity (zvolené postupy, efektivita, kompatibilita)
- kompetence (silné a slabé stránky, plán rozvoje)

Výhlídky do budoucnosti:

- co očekáváte
- co očekáváme

Oboustrannosti spolupráce – jak vnímáte:

- naši spolupráci (klady a zápory)
- spolupráci s kolegy (klady a zápory)
- strategii společnosti (klady a zápory)
- mou práci vůči vám (klady a zápory)

7125

Na dané téma je možné si udělat krátký test, s jehož pomocí lze získat představu o **manažerském komunikačním stylu**.

Z možných odpovědí – tři alternativy na každou otázku – zvolte tu, která nejvíce odpovídá vašemu stylu jednání. Každou z odpovědí a, b, c, označte znaménkem, podle návodu (pořadí): váš souhlas (+), váš nesouhlas (!), nejste si jisti (?).

1. Pracovník odmítne účast na mimořádné sobotní pracovní směně, aniž odůvodní své jednání. Řeknete:
 - a) Kde si myslíš, že jsi? Dneska tvoje místo vezme dvacet lidí a bude rádo.
 - b) Prosim tě, nějak to odůvodni, já se budu snažit tě omluvit.
 - c) Podívej, v pracovním řádu je na to několik paragrafů. Můžeš mi to nějak vysvětlit?
2. Váš vedoucí vás požádá, abyste zůstal(a) v práci o hodinu déle. Víte, že vám ujede poslední spoj domů. Řeknete:
 - a) Velice rád(a) bych vyhověl(a), ale poslední spoj mi jede v 17.30, proto nemohu zůstat.
 - b) Co se dá dělat, budu s tím mít asi problémy, ale zařídím to.
 - c) Za tenhle měsíc už mám pětkrát přesčasy, nezůstanu.
5. Manažer se vás mezi čtyřma očima zeptá, jaký je váš názor na práci vašeho kolegy. Otázka vám není po chuti. Řeknete:
 - a) Ano, jsou tam možná menší nedostatky, ale myslím, že v podstatě pracuje dobře.
 - b) Já mám své práce nad hlavu, takže si nevšímám moc dalšího dění.
 - c) Myslím, že při řešení tohoto problému by měl být také přítomen.
4. Po obědě odcházíte na oslavu zlaté svatby svých rodičů. Všichni spolupracovníci, včetně vašeho manažera o tom vědí. Půl hodiny před obědem přichází kolega se slovy: Potřebuji, abys mi to udělal hned teď, ještě to musím poslat. Řeknete:
 - a) Bohužel to už nemohu stihnout, jestli je to nutné, mohu ti napsat alespoň část, za půl hodiny odcházím.
 - b) To sis měl vzpomenout dříve, teď už nemám čas.
 - c) Co se dá dělat, dej to sem. Příště přijď prosím tě dříve.
5. Pracovník za vámi přijde, že úkol, který jste mu dal, nemůže ve stanoveném termínu stihnout. Když se nad tím znovu zamyslíte, uznáte, že má pravdu. Řeknete:
 - a) Kdyby ses víc snažil, tak by to šlo.
 - b) Máš pravdu, stačí, když to bude hotové do páteho.
 - c) Moc mě to mrzí, doufám, že jsi s tím neměl mnoho problémů.
6. Sekretářka vám odevzdá napsanou zprávu, ve které je mnoho chyb z nepozornosti. Řeknete:
 - a) Máte toho moc, vím, ty chyby opravím.
 - b) Tomuhle říkáte zpráva, vždyť jste za to placená.
 - c) Tuhle zprávu není možno odeslat, prosím, přepište to.
7. Váš pracovník dá výpověď a do jejího vypršení zbývá ještě 14 dní. Zdá se vám, že jeho pracovní úsilí už značně ochabuje a že svoji práci odbývá. Řeknete:
 - a) Víím, že za 14 dní odcházíš, ale všechno odbudeš. Musel by to po tobě předělávat tvůj nástupce. Dokonči to, co máš, správně.
 - b) Mám možnost ti dát mimořádnou odměnu, vždycky si byl dobrý pracovník.
 - c) Tedy při tvých schopnostech tam budou mít z tebe opravdovou radost.

8. Vedoucí vás pověří telefonicky se spojit s meziměstským partnerem. Zkoušíte to asi hodinu. V momentě, kdy opět bezúspěšně položíte sluchátko, vejde vedoucí a tvrdí, že jste to vůbec nezkoušel. Řeknete:
- a) A co jsem tady celou dobu asi dělal?
 - b) Zkoušel jsem to asi 20 krát, zkusím to znovu, snad to vyjde. Moc mě to mrzí.
 - c) Bohužel, neměl jsem dosud štěstí.
9. Jedna z vašich pracovníků si přijde stěžovat, že dostala menší prémie než druhá. Řeknete:
- a) Prémie jsem rozdělil podle pracovních výkonů.
 - b) Rozdělení prémie nechte laskavě na mě.
 - c) Příště můžete dostat větší prémie zase vy.
10. Váš pracovník vás napadne, že jednoho zaměstnance zvýhodňujete tím, že mu dáváte sice těžší, ale lépe placenou a také zajímavější práci. Vy víte, že je tato práce pro něho nejvhodnější. Řeknete:
- a) Dal jsem mu tuto práci, protože k ní má nejlepší předpoklady a vím, že ji dělá nejlépe.
 - b) Musíte se vystřídat, příště tuto práci dostane zase někdo jiný.
 - c) Když se jedná o peníze, to jste najednou aktivní.

Podle uvedené legendy spočítejte, kolik jste získali jakých znamének: +, ?, !.

Otázka č.	Alternativa	a)	b)	c)
1		!	?	+
2		+	?	!
3		?	!	+
4		+	!	?
5		!	+	?
6		?	!	+
7		+	?	!
8		!	?	+
9		+	!	?
10		+	?	!

Řešení: Převažuje-li počet znamének „+“, je to znamení jasné, srozumitelné a přímé komunikace. Jestliže převažuje počet vykřičníků, inklinujete mezi lidmi s agresivními reakcemi. Je-li převažující počet znamének „?“, svědčí to o pasivitě ve vaší komunikaci.

Abychom si osvojili zásady účinné manažerské komunikace, může nám prospět několik námětů v podobě inspirujících otázek:

1. Kde a jak získávám své informace, např. na správném místě, ve vhodném čase, pravidelně, jsou tyto informace ověřené apod.?
2. Jakým způsobem pracuji s informacemi ve vztahu ke svým spolupracovníkům, zákazníkům, veřejnosti? Např. šířím je odpovídajícími médii a způsobem a dodržuji pravidla účinné komunikace apod.?

3. Mám pro svoji práci dostatek potřebných informací, např. dovedu využívat opravdu racionálně informace, které mám k dispozici, mám dostatek informací nezbytných pro rozhodování apod.?
4. Dovedu vhodně využívat situace, ve kterých lze získat informace, např. věnuji dostatek času soustředování potřebných informací, dovedu se vhodně dotázat na to, co potřebuji znát apod.?

Správně vedenou komunikací se hospodárně využije mnoho času. Proto manažer, který chce pracovat opravdu racionálně, by si měl uvědomit **pravidla sdělování informací** při komunikaci.

7130

Pro sdělování informací platí následující pravidla:

1. Zaujměte vlastní stanovisko k tomu, co jako informaci sdělujete, např. ke zjištěnému nedostatku při odevzdávání hotového úkolu.
2. Dejte najevo připravenost a ochotu tomu, kdo vaše informace přijímá, že máte zájem o nich dále diskutovat. Nepředkládejte je jako „hotová sdělení“.
3. Zaujímejte sami postoj k vámi sdělovaným informacím a snažte se vždy poznat nebo alespoň odhadnout, jaké odborné znalosti, schopnosti, zkušenosti, intelektuální úroveň aj. má váš komunikační partner, např. snažte se odhadnout zákazníka, jeho zkušenosti, temperament, zvládání umění komunikace apod.
4. Informujte svého komunikačního partnera včas, ve vhodném rozsahu a spolehlivě. Nemá např. význam unavovat někoho lícením spousty technických detailů o řešení určitého problému.
5. Dbejte na to, že vaše chování při sdělování informací ovlivňuje jejich příjemce, např. přílišné vzrušení manažera při sdělování informací o reorganizaci podniku svým spolupracovníkům může navodit jejich nejistotu ba i paniku – pozor, něco se děje!
6. Všude, kde to je jen trochu možné, kombinujte ústní informace s názornými (písemnými, grafickými), např. využijte propagačních materiálů, nákrešů, skic apod.

4.2

Jednání a vyjednávání

Obecná pravidla jsou jistě užitečná věc, ale manažery zajímá také to, jak při různých komunikačních příležitostech postupují prakticky některé úspěšné firmy.

Uvedme dva takové příklady. Oba se shodou okolností týkají obchodních (prodejních) rozhovorů. Jinými slovy: vyjadřují **zásady pro komunikaci se zákazníkem**. První ze souboru takových zásad – firmy Glass Service – se týká spíše okolností nebo rámce vedení obchodní komunikace.

7135

Náleží k nim:

- rozhovory uskutečňte včas, neváhejte s jejich vyvoláním,
- nebuďte příliš stydliví, nikdy však také ne drží nebo vlezlí,
- nereagujte podrážděně, snažte se za všech okolností tlumit svůj projev a nenechte propuknout emoce,

- z rozhovoru se vždy snažte odnést písemný záznam, který bude zejména sloužit jako podklad pro další kontakt,
- po dosažení cíle rozhovoru pokud možno zdvořile a rychle opusťte jednání,
- neslibujte nikdy nic, s čím si nejste absolutně jisti,
- své pracovní kontakty nenechávejte „usnout“, obnovujte třeba jen zdvořilá, krátká společenská setkání u kávy,
- na jednání se zákazníkem chodte vždy ve dvou,
- preferujte pravidelný osobní komunikační styk,
- problémy, které nejste schopni vyřešit ihned během jednání, odložte na příště, není to ztráta času. Polovičaté řešení je horší.

Obdobně firma Gity radí svým manažerům prodeje, aby se řídili jinými užitečnými pravidly jednání:

- nikdy neodpovídejte při obchodních jednáních na otázky, na které nikdo odpověď přímo nežádal,
- mluďte stručně jen k věci,
- neztrácejte čas někým, kdo pro rozhovor není kompetentní a nemůže udělat žádný závěr,
- nikdy nepomlouvajte vaši firmu nebo výrobek, nevyjadřujte se záporně,
- na každý rozhovor se důkladně připravte, nejsou nevýznamná jednání, pouze lidé je tak špatně vedou,
- nikdy nepřipustíte, aby jste ve svém obchodním partnerovi viděli „pouze“ obchodníka,
- ztracenou příležitost se již nesnažte oživit, je to ztráta času.

Obchodní rozhovory zajímají většinu manažerů. Jejich podstatou je vyjednávání, které patří k činnostem provázejícím nás po celý život. Lze bez nadsázky říci, že vyjednávání je jednou z neefektivnějších manažerských činností vůbec. Na poměrně krátkém časovém úseku totiž můžeme stejně tak velmi mnoho ztratit jako získat.

7140

Jednání

Jednání je nejjednodušší manažerskou činností. Úspěšnost manažera je úměrná zvládnutí této komunikační dovednosti. Jeho výsledek závisí na pečlivé a dokonalé přípravě. Platí tyto zásady:

1. Jaký je účel jednání?
2. Jak dlouho bude jednání trvat?
3. Co chci na jednání dokázat – říci – v jakém pořadí?
4. Jaké výsledky očekávám? Co očekávám, že udělají ostatní?
5. Jaké reakce lze očekávat na to, co chci říci?
6. Jaká další témata se mohou objevit?
7. Jaké jsou moje důvody pro ukončení jednání a kdy jednání ukončím?

Manažeři neudělají chybu (zvláště ti, kteří nemají dosud velké zkušenosti s jednáním nebo ti, kteří se necítí být v této činnosti dostatečně silní), připraví-li si pro významnější jednání následující pomůcku.

746

Formulář pro přípravu osobního jednání

Jednání s
 Účel jednání
 Požadované výsledky
 Hlavní body, které chci projednat:
 Pravděpodobná odezva:
 Moje reakce:

Při jednání bychom měli respektovat doporučení:

- ptejte se,
- soustřeďte se,
- snažte se pochopit hlavní myšlenky (princip sdělovaného),
- poslouchajte významná slova a jejich četnost,
- seřadíte to, co jste vyslechli (myšlenkově zpracujte) a ověřte si to vhodnou otázkou,
- dělejte si občas poznámky.

Aby jednání byla produktivní, vyhodnoťte je, např. podle tohoto schématu:

Výsledky jednání :

Přijatá opatření:

Mnou:

Ostatními:

Chceme-li být opravdu důkladní a mít přesný přehled (hodnocení) o průběhu jednání, kterého se zúčastní více aktérů, pořídme si a vyplňme **hodnotící list průběhu jednání**, např. podle tohoto vzoru – u každé otázky zaškrtněte hodnotu ve stupnici od -3 do +3. Nulu zaškrtněte tehdy, jestliže otázku nemůžete zodpovědět:

1. Položení otázky (problému) mi bylo	nejasné	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	zcela jasné
2. Kritika byla většinou	nevhodná	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	konstruktivní
3. Účastníci se projevovali spíše jako	osamělí bojovníci	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	orientováni na skupinu
4. Skupina se tématu	nedržela	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	cílevědomě držela
5. Účastníci jednání své příspěvky	nemohli přednést	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	přednesli
6. Odbočující příspěvky byly většinou	potlačeny	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	vyslechnuty

747

7145

7. V poměru k vynaloženému času je výsledek jednání	neuspokojivý	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	v pořádku
8. Podíl účastníků na jednání byl	velmi rozdílný	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	celkem stejně rozdělen
9. Vedoucí jednání ve skupině	dominoval	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	kooperativně řídil
10. Klíma ve skupině bylo celkem	silně napjaté	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	uvolněné a svobodné

7150

Manažerskou „superdovedností“ nazývají mnozí **vyjednávání**. Tuto činnost využívá v praxi každý manažer poměrně často. Vyjednává různé věci s akcionáři, zákazníky, dodavateli, dalšími partnery a především se zaměstnanci. Vyjednávání velmi účinně napomáhá uvědomit si a řídit se následujícími praktickými poznatky.

Vnímání

1. Představit si sebe na místě druhé strany.
2. Porozumět názorům druhých neznamená s nimi souhlasit.
3. Neobviňovat z problémů druhé (neproduktivní).
4. Zainteresovat partnera do řešení věci.

Emoce

1. Snažit se pochopit emoce partnera.
2. Umožnit partnerovi uvolnění (hovoříme o věcech).
3. Naslouchat, avšak nereagovat na emocionální výlevy.
4. Vyžít symbolická gesta (vyjádřit lítost apod.).

Komunikace

1. Mluvme o sobě, ne o partnerovi.
2. Mluvme vždy k věci.
3. Mluvme nezbytně nutný čas.

Zájmy

1. Zájmy definují problémy, motivují jednání lidí.
2. Identifikujte zájmy – ptejte se proč ano, proč ne.
3. Chybný je předpoklad, že obě strany mají stejný zájem (minimálně jich má každá více).
4. Nejsilnější zájmy souvisejí s potřebami (ekonomickými, uznání, možnosti rozhodovat apod.).
5. Vyjádřeme jasně své zájmy (specifikace problému).
6. Respektujeme i zájmy druhé strany (jsou součástí problému, který máme řešit).
7. Budme velmi konkrétní i pružní.
8. Využijme momentu odkladu (čekání je vhodný okamžik) – „vysoká hra“.
9. Vezmi nebo nech být – alternativou je asertivita.

V souvislosti s vyjednáváním si zodpovězme uvedené otázky:

1. Má smysl poziční vyjednávání? (složitost vztahů, očekávání partnera, rizika např. arbitráže apod.)

2. Proč jednat fér? (dohoda na oboustranně přijatelných standardech, jak se koho řešení dotkne, důsledky ...)
3. Znamená vyjednávat vzdát se? (vzájemné vztahy, racionální argumenty, BATNU – best alternativ to negotiation and agreement)
4. Jak ladit vyjednávání, abychom se vyhnuli konfliktům a vyrovnali s rozdíly v psychice, kultuře apod.?
5. Jakou taktiku zvolit? (první nabídky, jak vysoko nebo nízko jít, jak a v jaké formě dospět k dohodě – příprava)
6. Jak důkladně prověřit návrhy? (omezení rizika, co je reálné apod.)

Je zbytečné dopouštět se chyb, které učinili druzí a my se z nich můžeme naopak poučit a neopakovat je. Zde je uvedeno 40 chyb ve vyjednávání, které zřejmě magicky přitahují:

1. Jednatel debatuje, místo aby se snažil protivníka přesvědčit.
2. Uplatňuje taktiku krátkodobého jednání v kontextu s dlouhodobým (obchodním) vztahem.
3. Místo s problémy se snaží vypořádat s lidmi.
4. Zaměřuje styl a podstatu – člověk může umět dobře jednat a nemusí se při tom chovat nepřátelsky.
5. Nepřipravuje se systematicky a pečlivě.
6. Vstupuje do jednání bez určitých cílů a nezná svou krajní mez ústupnosti.
7. Postupně začíná svou nejnižší možnou přijatelnou mez považovat za svůj cíl. Je spokojený, když dosáhne této meze.
8. Jedná vždy naprosto stejně. Každé jednání představuje specifickou, neopakovatelnou situaci, která vyžaduje specifický přístup.
9. Jednání považuje v první řadě za záležitost stejnoměrných kompromisů.
10. Jedná, aniž má dostatečné informace. Při jednáních neověřuje jemu známé informace a nesnaží se získat nové.
11. Pro jednání nevyčlení dostatečné množství času, to znamená, že bude zbytečně podléhat nějakým lhůtám, a ty bude muset dodržovat.
12. Je netrpělivý. Bitvu nejrychleji ukončíme tak, že ji prohrajeme. Jednání nejrychleji zakončíme tím, že se všeho zřekneme.
13. Myslí si, že musí vyhovět. Snaží-li se jednatel neustále vycházet vstříc svému protivníkovi, znamená to, že se vzdává.
14. Příliš brzy a příliš snadno ustupuje. Protivník chce tudíž stále více. Může se také stát, že mu budou takové ústupky podezřelé.
15. Ústupky činí již v úvodu jednání. Protivník je pak považuje za samozřejmé.
16. Ustupuje, aniž za to něco dostane.
17. Bez velkých okolků přijme první nabídku. První nabídka není téměř nikdy nabídkou poslední a konečnou.
18. Pokud se týče síly, zapomíná, že vše je relativní a že dojem je důležitější než skutečnost.
19. Automaticky předpokládá, že protivník zná jeho slabá místa.
20. Reaguje na návrh ještě před tím, než byl tento návrh zcela a kompletně vysloven.
21. Soustředí se výhradně na vlastní potřeby. K uzavření dohody nemůže dojít, pokud s tím nebude protivník souhlasit. A protivník bude souhlasit jediné v případě, že jeho potřeby budou do jisté míry uspokojeny.
22. Zoufale se snaží „něco vymyslet“, ačkoli dohoda není vůbec nutná.
23. Rozhodnutí protivníka „buď a nebo“ považuje za konečné.
24. Pomyšlení na to, že by se mohl dostat do neřešitelné situace, jej doslova ničí. Některé neřešitelné situace nebývají zdaleka tak neřešitelné.
25. Účastní se jednání v zahraničí, aniž má dostatečné informace o dané zemi, její kultuře, zvycích atd.

26. Jedná v jazyce, kterým nedokáže přirozeně a nenuceně hovořit.
27. Nechá se „vtáhnout“ do jednání po telefonu, aniž je na takové jednání dostatečně připraven.
28. Příkladá příliš velkou váhu všem stanoveným lhůtám. Některé lhůty lze zcela klidně ignorovat.
29. Nejistí si hned na začátku jednání, zda má protivník pravomoc ke konečnému rozhodnutí.
30. Odpovídá na otázky, kterým nerozumí.
31. Odpovídá na otázky, které si žádnou odpověď ani nezasluhují.
32. Účastní se zdoluhavých jednání, aniž na to stačí jeho síly.
33. Nechává protivníka, aby vyslovil první nabídku.
34. Nechá se ovlivnit první nabídkou protivníka.
35. Zapomíná – stejně jako zapomněl Neville Chamberlain – že známkou dobrého jednatele je nejen dosáhnout dobré dohody, ale také zabránit dohodě špatné.
36. Při jednáních v týmu nečiní potřebné přestávky.
37. Zakládá nepříjemné precedenty jen proto, aby byl problém co nejdříve vyřešen.
38. Nesnaží se vžít do situace protivníka.
39. Jednání zahajuje těmi nejvážnějšími a velmi ožehavými otázkami a problémy.
40. Slovo „ne“ považuje za odpověď.

7155

Úspěšný manažer, který si zvolil za jedno ze svých základních kréd úspory času, respektuje **schéma vyjednávání**, které bychom mohli nazvat: vítězství – vítězství.

V tomto přístupu se partnerům nejedná o poražení soupeře (na rozdíl od jiného, nazvaného „vítězství – prohra“, podle anglického modelu vyjednávání „win – win a nebo win – lost“). Manažerská praxe volí střetnutí, kdy, je-li to možné – se řešení rozporů neděje použitím síly. Tato teze, jakkoli se nám může právě v tržním klimatu zdát nelogická, je pravdivá. Totiž právě v tržním prostředí platí, že jedna soupeřivá prohra může být důvodem, která ve svých důsledcích poškodí i vítěze. Pokud totiž někoho porazíme, stává se pro budoucnost pro nás nebezpečným soupeřem. Je-li takový soupeř obzvláště ješitný, může využít i řady tržních spojenců v náš neprospěch. Tedy v konkurenci se bojuje, ale partner není považován za soupeře z ringu, kde se vítězí knock-out.

Přístup zvaný „vítězství – vítězství“ je řešením společného problému. Jeho základním rysem je oboustranně výhodná vzájemná dohoda. Jestliže se usku-
teční, trvá obvykle u obou (či více) stran další zájem na spolupráci. Ti, kdož vyjednávají, by se měli v praxi řídit tímto modelem:

- Musí se vyhnout takzvanému pozičnímu vyjednávání v němž jde o uplatnění převahy z pozice určité síly. Např. pozičním vyjednáváním je dohadování pozic na trhu. Takové jednání by mělo vycházet z představ o cílech, které oba partneři na trhu mají, nikoli z „usurpování teritoria“. Postupem vyjednávání by se na základě znalostí, vysvětlování a obhajoby těchto cílů měly pozice obou partnerů sblížit;
- Musí zvládnout psychologii vyjednávání. Nelze se např. nechat strhnout situací k osobnímu zápolení a prokázání „osobních kvalit“ kdo z koho. To vede k různé míře nátlaku. Psychologie vyjednávání chce projevení sociální empatie (vcítěnění se) i do potřeb partnera, citlivost a „vytěsnění“ emocí. Předpokládá jasnou a srozumitelnou komunikaci a pozorné naslouchání;

- Vyjednávání má být vedeno o cílech a zájmech obou partnerů. Cíle i zájmy mohou být podobné nebo odlišné a přesto je lze vhodně volenými kompromisy uspokojit. Např. požadovanou cenu partnera za dodávku odmítneme, ale abychom uspokojili jeho cíl prodat a zájem realizovat určitý objem tržeb, můžeme se s ním dohodnout na vyšším množství objednaného sortimentu;
- Je třeba diskutovat na základě objektivních kritérií, která dávají precedens k vzájemnému pochopení a nalezení společného východiska.

K umění správně vyjednat náleží také dokázat říci „ne“. Kdy máme plně opodstatnění říci ne, i když se to našemu partnerovi nebude asi zamlouvat? Praxe, která se ověřila radí, že je to možné nebo dokonce vhodné v těchto pěti případech:

- jsme-li si zcela jisti objektivností našeho sdělení a víme, že tím jiného nezraníme či mu neublízíme;
- potřebujeme-li zachovat svoji důstojnost a to i za cenu, že někomu se naše stanovisko nebude líbit. Nemělo by však být vysloveno agresivně;
- dáme-li stejné právo druhé osobě odmítnout náš názor nebo žádost;
- existuje-li situace, v níž nelze jednoznačně říci, na čí straně je objektivně pravda. Po diskusi o takové věci se nemáme bát říci „ne“, cítíme-li to tak, jsme-li o tom přesvědčeni;
- člověk má právo využít všechna svá práva, a tedy i říci ne.

Umět říkat ne je dovednost, která se dá naučit a trénovat. Vyžaduje to, dodržovat tento postup:

1. Posoudit požadavek, tzn. položit si tyto otázky:
 - Je to rozumný požadavek?
 - Je to prioritní?
 - Chci to udělat?
 - Jaké by byly následky odmítnutí?
 - Mohu přijmout tyto následky?
2. Požádat o více informací. Jednak více informací skutečně může pomoci při rozhodování a navíc tím dáváme najevo, že možná bude následovat záporná odpověď. Je to tedy současně jakási příprava druhé strany na případné odmítnutí.
3. Odmítnout. Odmítnutí by mělo být stručné, ale zdvořilé. Mělo by být vyjádřeno přímo, slovy: „Raději bych ne ...“ nebo „Já nechci...“ nebo „Nejsm ochotný ...“ apod.

K umění vyjednat náleží také **přesvědčivé vystupování**. Jeho podstatu lze ilustrovat na této situaci. Jde o pracovníka XY. S kolegy se zúčastnil týmové porady. Smyslem je zakoupení nového počítačového vybavení. Většina účastníků velmi živě a energicky debatovala k problému, rozebírala možná pro i proti takového řešení. Vy jste však „přispěl“ jen několika nemastnými, neslanými glosami, které nikoho nezaujaly. Byl jste sám se svým vystoupením velmi nespokojen a rozladěn – bylo nepřesvědčivé.

Prvním krokem, jak se stát přesvědčivým, je umět navázat dialog. přesvědčivé vystupování potom neznámá v žádném případě nucení někoho k něčemu,

manipulování s druhým člověkem, využívání našeho postavení, statusu nebo moci. Přesvědčivé chování bývá chápáno jako chování, které je určováno čtyřmi faktory:

- vztahem mluvčího k vlastní osobě,
- vztahem mluvčího k jeho protějšku v komunikaci,
- schopností a dovedností vést racionálně rozhovor a umět ovládat neslovní komunikaci,
- reakcemi protějšku naší komunikační situace.

Vztah k vlastní osobě je dán pohledem na silné a slabé stránky osobnosti. Náš pocit vlastní hodnoty je jednou z nejdůležitějších proměnných, které ovlivňují naši sebedůvěru a jistotu vystupování. Sami sebe potřebujeme vidět pozitivně. To však neznamená, že se nezaměříme také na vlastní nedostatky a chyby. Ústřední otázkou pro manažera je v této souvislosti zhodnocení jeho odborné, rozumějme manažerské způsobilosti. Posilování vlastního vztahu k sobě samému napomáhá:

- vědomí pocitu vlastní hodnoty,
- vědět, co člověk cítí a co chce,
- odvážit se to sdělit druhým,
- být přesvědčen o své odborné kompetenci.

Vztah k protějšku je určován také tím, jaký základní postoj vůči němu v komunikaci zaujmeme. Dialog začíná obvykle s určitým očekáváním a s určitými předběžnými domněnkami. Ty si chceme ověřit – potvrdit nebo vyvrátit. Nikdy neuškodí si před rozhovorem položit otázku: Jak se cítím? Jaký poměr mám k partnerovi? Nebývá dobré, docházíme-li ke skeptickým závěrům např. – jen těžko ho přesvědčím, asi se proti němu neprosadím atd. Pomůže nám naopak tento postoj – nechám se překvapit, jak bude reagovat, vždyť nejsem o nic horší než on. Pozor také na předsudky a předchozí negativní zkušenosti, např. s někým, kdo se našemu partnerovi podobá.

Obsahem dialogu je hledat a nalézat řešení problému. Jeho účastníci otevřeně vyslovují názory, které mohou být rozporné, nahlíží na problémy z mnoha úhlů, konfrontují svá stanoviska a zkušenosti.

Praktické formy dialogu – podle jejich poslání a funkce – alespoň namátkou: přijímací (výběrový) rozhovor, hodnotící rozhovor, kritika, pochvala, vyřizování stížností, konzultační či řešitelský dialog apod.

Všechny příklady uvedených dialogů, přes určité odlišnosti jejich realizační podoby, mají určité společné znaky. V dialogu převažuje racionální uvažování, předpokládá se oboustranný přínos účastníků, smyslem je příprava určitého rozhodnutí, např. o přijetí pracovníka. Je třeba, aby si manažer uvědomil, že dialogem může být jen tehdy, když si „odpuští“ elitářsky nadřazené vystupování, výrazy jako „bez komentáře“ nebo neochotu komunikovat s někým, koho nepovažujeme za sobě rovného (v tzv. nesouřadném dialogu, např. mezi osobami rozdílného funkčního hierarchického zařazení v organizaci).

7165

V manažerském dialogu je potřeba uplatňovat často **asertivní jednání**. Asertivní manažer se nepovažuje za neomylného ani nenahraditelného. Základem asertivního jednání je jednat otevřeně, přiměřeně, přehledně. Jaké jsou projevy

chování a jednání např. asertivního manažera lze uvést na následujících příkladech:

- Stojí za svým názorem, ale bez jeho agresivního prosazování. Necítí se osobně „zraněný“ ani rozpačitý, když nemá v něčem úspěch. Připustí si, že nepřijetí jeho návrhu neznamená útok proti jeho osobě, ale to, že návrh nebyl nejlepší.
- Hraje s lidmi otevřenou hru a vede otevřený dialog. Říká jim „na rovinu“, jak se věci mají. Dává lidem šanci a naději a proto nepřerušuje nebo neukončuje ani rozhovor, který směřuje k neshodě v již jeho zárodku.
- Dovede odmítnout, ale tak, aby se lidé nedotýkali. Jednou z jeho komunikativních předností je, že dovede selektivně ignorovat. To v praxi znamená přecházet nebo přehlížet zbytečné podněty ke svárům a neshodám, jako jsou impertinentní poznámky, sklony druhého k provokování atd.
- Rozhovory vede podle cílů, které mají plnit. Vychází z možností, které mají pracovníci k jejich splnění a v této rovině také s nimi vede diskusi.

Z praxe je známo, že i v komunikaci, ostatně jako v kterékoli jiné činnosti, vznikají chyby. Nejvíce problémů lze zpravidla objevit v komunikaci s vedoucími. Podle zkušeností to jsou např. tyto:

- s přímými vedoucími komunikujeme zřídka a nepřliší pozitivně;
- ve vzájemné komunikaci se snažíme, aby vedoucí získal reálný pohled na nás a naši činnost;
- za chybějící informace si dosazujeme naše vlastní, zpravidla spíše černé představy;
- jsme málo otevření vůči zpětné vazbě, kterou nám vedoucí poskytuje. Bráníme se, místo abychom v klidu a bez emocí přemýšleli o tom, co říká a uvažovali o pozitivní reakci. Neumíme pozitivně reagovat na kritiku;
- předmětem vzájemné komunikace jsou spíše zcela konkrétní události, úkoly, problémy než zásadní otázky: společné cíle, vzájemné vztahy, zásadní dlouhodobé problémy;
- v komunikaci přliší dominují požadavky shora nad návrhy a požadavky zdola. Nežádáme informace, proto jsme málo a špatně informováni;
- při komunikaci s vedoucími jsme málo iniciativní, spíše čekáme, až oni sami dají podnět k rozhovoru.

A jaké jsou nejobvyklejší příčiny **komunikačních bariér** ze strany manažerů? Jde o:

- Zájem pouze o určité problémy. Manažer se v takovém případě zajímá pouze o věci bezprostředně se týkající jeho zájmů pracovních a osobních a není informován o postojích, náladách či potřebách svých podřízených, případně překážek, které souvisí s úrovní plnění zadaných úkolů.
- Odstup v postavení. Nerovnost v postavení ztěžuje volnou výměnu názorů. Schopný manažer by měl povzbuzovat, ne zastrašovat, nemá také zapotřebí působit na své zaměstnance z pozice formální síly. Obvykle má přirozenou autoritu, vyplývající ze znalosti práce a konkrétního chování.
- Filtrace informací. Ve snaze urychlení informací se stává, že konečné informace, předložené vedení jsou zkreslené, nezřídka např. v neprospěch jinak dobrého nápadu, tento problém je závažný zejména v případě rozhodování o druhých osobách.
- Rozsah informací. V řadě případů se vedoucí domnívají, že v komunikaci s podřízenými stačí běžně užívané prostředky, zejména tištěný materiál – nebude-li mu však ten, komu je sdělení určeno, dostatečně rozumět, věřit či přikládat dostatečný význam, nesplní úkol dle očekávání a také pro něj nemusí být motivován.

7170

- Obsah sdělovaných informací. Je třeba věnovat zvýšenou pozornost srozumitelnému vyjadřování myšlenek, vyvarovat se mnohoznačným výrazům, obecně slovům, kterým příjemce neporozumí, případně jim přisoudí jiný význam.
- Osobnostní nedostatky. Sobectví (přivlastňování si tzv. cizích zásluh), nestřídmost, neloajálnost, okázalost a další negativně vnímané charakteristické vlastnosti.

A jaké jsou (obecně vzato) příčiny komunikačních bariér ve vztahu podřízených k manažerům:

- Ohrožení dosažené pozice. Žádný podřízený si nepřeje seznámit své nadřízené s čímkoli, co by jej mohlo ohrozit a proto nesděluje všechny požadované informace.
- Vyhýbání se konfliktům. Tato celkem přirozená potřeba může přerůst ve stav, kdy podřízený sleduje pouze to, o čem se domnívá, že je očekáváno, případně co si nadřízený přeje slyšet.
- Prezentace sebe sama ve zkreslené podobě. Každý člověk má o sobě určité mínění a obvykle se snaží předat svůj obraz i svému okolí, nezdá se, že se prezentuje zcela odlišně od skutečnosti.
- Negativní zkušenosti. Je-li zamítnut návrh, aniž by došlo k vysvětlení, není-li dána možnost dodatečného vysvětlení okolností konfliktní situace, či není-li ochota naslouchat či zamýšlet se nad problémem z pohledu podřízeného – to vše a celá řada dalších jsou zkušenosti, které ve finále vedou k neochotě komunikovat.

4.3

Základní formy manažerské komunikace v praxi

Komunikace, resp. prezentace a její účinek

Nechat posluchače klást otázky po skončení prezentace (referátu) je chytrý způsob, jak zesílit předchozí sdělení.

7175

Komunikace je vždy o výměně informací. Jak účinněji reagovat na dotazy?

Na samém začátku komunikace řekněte, že po skončení bude prostor pro možné otázky. Účastníci se tak mohou lépe připravit již v průběhu prezentace.

Na úvod otázek a odpovědí je vhodná výzva: po první otázce, pokud na to nikdo nezareaguje, pokračujte např. takto: „Často dostávám otázky ...“. Uvedte příklad otázky a rovnou na ni odpovězte. Takovou otázkou je dobré mít připravenou předem.

Dívejte se na toho, kdo klade otázku a jakmile ji dokončí, stručně ji zopakujte. To je důležité zejména tehdy, máte-li před sebou hodně lidí a všichni nemuseli otázku zcela zaslechnout. Nebo tehdy, chcete-li získat čas na zvážení odpovědi.

Také se tím ujistíte, že jste správně porozuměli tomu, na co se vlastně účastník ptá.

Jakmile začnete odpovídat, už se nedívejte na toho, kdo kladl otázku, ale mluvte k publiku. Odpověď je určena všem.

Jakmile dokončíte odpověď, podívejte se opět na autora otázky, všimněte si výrazu jeho tváře a zeptejte se, zda odpověď byla dostatečná, uspokojila ho a zda ostatní nemají dále co dodat.

Odpovědi formulujte stručně a věcně. Nepouštějte se do dlouhých výkladů. Účastníci se začnou nudit, budou-li odpovědi příliš zdouhavé. Je možné, že jediný člověk, kterého zajímá vaše odpověď, je autor otázky. Pokud na otázku můžete odpovědět téměř prostým „ano“ nebo „ne“, udělejte to. To urychlí komunikaci a umožní udržet pozornost posluchačů.

Největším problémem bývají náhlé „výbušné“ otázky. Na takové, někdy až arogantní neodpovídejte, musíte je nejprve eliminovat. Např.: „Co dělá vaše provozovna s těmi penězi, které získává ze zvýšených cen?“ Na to lze reagovat „tahem“ např. takto: „Chápu, že jste roztrpčen všeobecným zvýšením cen. Chcete zřejmě vědět, proč ke zvýšení cen v našem oboru (pohonné hmoty aj.) došlo?“. Pak můžete stručně odpovědět na tuto věcnou, protiotázkou. Pokud se pustíte do odpovědi na výbušnou otázku, zapletete se do protiargumentace s tazatelem a to nikam nevede. Pokud tazatel není spokojen s tím, jak jste si upravili jeho otázku, můžete mu navrhnout, že si s ním o této věci rád pohovoříte po prezentaci. Pak bezprostředně přejděte k další otázce.

Stává se, že se někdo přihlásí a místo otázky začne s delším proslovem. Je jasné, že dotyčný nemá žádnou otázku, ale chce se vymluvit nebo předvést. Jakmile se nadechne, aby pokračoval, přerušete ho, poděkujte mu za jeho komentář a zeptejte se, zda skutečně on nebo někdo jiný má další otázku.

Nehodnoťte otázky. Nikdy neříkejte: „To je výborná otázka“. Pokud jednu otázku takto pochválíte a další pak ne, budou se ostatní tazatelé domnívat, že jejich otázky nepovažujete za vhodné. To může utlumit kladení otázek a vést k roztrpčení účastníků.

Zvažte, zda na závěr kladení otázek pronesete nějaký shrnující závěr. Můžete např. říci: „Než přistoupím ke shrnutí, má ještě někdo nějakou otázku?“. Stručným závěrem můžete pozitivně ukončit svoji prezentaci.

Za všech okolností si udržte kontrolu nad komunikační situací. Připravte se předem na všechny možné otázky, které můžete dostat, a také si připravte pár vlastních otázek. A nebojte se říci „nevím“, když opravdu nevíte. Také můžete reagovat tak, že si poznamenáte telefon nebo adresu tazatele a slíbíte mu zjistit a předat odpověď později. Slib je nutné splnit. Pokud otázka není k věci, upozorněte na to tazatele vhodnou formou. Nenechte se vyvést z míry, pokud se vás někdo bude snažit přivést do rozpaků nebo „nabudit“.

Porada jako forma komunikace

Smysl a význam porad je neoddiskutovatelný. Ač je mnozí pracovníci nemají rádi, pravděpodobně uznají, že jsou potřebné a v řadě případů nezbytné. Aby však splnily svůj cíl, je třeba dodržet několik pravidel.

Je odpovědností vedoucích, aby obsah a posílání jednotlivých druhů porad správně pochopili a podle toho také jednali. Pomůže jim při tom ujasnění cíle,

který porady má naplnit, její pečlivá příprava i prostudování a kontroly zápisů z předchozích porad.

Základním smyslem porad je dozvědět se o úkolech do příštích dnů a týdnů a rovněž zhodnotit uplynulé období, aby se vědělo, co je a není hotovo a jaké k tomu vedly důvody. Jakkoli jde o záležitost lehce pochopitelnou, praxe se dost často odlišuje od očekávání.

Jak většinou všichni víme, zdání leckdy klame a skutečnost občas bývá jiná. Co je o přípravě a průběhu porad užitečné ještě vědět? Je správné, aby na jednání přišli připraveni nejen zaměstnanci, ale také vedoucí pracovníci.

Není naprosto v pořádku, když oddalují zahájení, protože nemají vcelku všechny podklady, něco „najednou“ rychle potřebují vyřídit, cosi nestihli apod. Podobně, když svůj výklad neustále přerušují, dohledávají další věci a prvky v pracovním stole nebo v počítači, volají sekretáře a jiným osobám, aby ještě něco přinesli.

Nezřídka se stává, že ani volaný nemá hledané prvky a informace a komplikovanost situace se zvyšuje. Nebo se ukáže, že realita je jiná, než s jakou se původně počítalo. Jako samostatná kapitola vystupuje telefonování, zejména jde-li o telefonáty na šéfa. Totéž platí o skutečnosti, že vedoucí, který poradu vede nevypne mobil a během porady mu pořád mimořádně důležitě někdo volá.

Řada manažerů si osvojila nešvar, že opakují již zhodnocené pasáže, vracejí se k zadaným úkolům a znovu upozorňují na již probrané úseky. Opět se je pokouší rozebírat a přehodnocovat již přijatá opatření. Nejde o racionální postup minimálně ze dvou hledisek. Prvním z nich je, že opakování bere čas, který pak všem chybí. Druhým je, že sami nepůsobí dostatečně schopně a důvěryhodně, protože poradě chybí jasný styl, směr a spád. Místo zřejmého směřování k dopředu známému cíli se putuje z místa na místo a obrazně řečeno se přichází na křižovatky, kterými jsme již dříve několikrát prošli a opustili je ve víře, že je máme plně za sebou. Nemluvě o únavě, která postupně roste, a o rozmrzení, které s sebou opakování přináší. Jinými slovy, někde leží předešlé mezi potřebným připomínáním a pocitem znechucenosti, že se omílají stále stejné záležitosti, které už všichni znají.

K zásadám přípravy porady proto patří:

- ujasnění programu a zvolení jeho správného obsahu,
- volba vhodného času jednání,
- význam přípravy jednotlivých účastníků,
- volba správného a reálného časového harmonogramu porady a jeho dodržování,
- obsah, podstata, význam a smysl porady, tzn. řešit konkrétní věci, které se týkají provozu a jimiž pracovní skupina žije,
- pocity účastníků, kdy porada může být i delší a třeba trochu nepřijemná, ale hlavně když se projasní a posunou věci, které bylo potřeba řešit a pohnout s nimi.

Přístupy podřízených k řízení porad mohou být vedeny různými hledisky. Např. podle délky trvání bývají dlouhé a krátké. Jak ale praxe ukazuje, i krátká může někdy trvat docela dlouho, zejména když chybí promyšlený postup a dochází k různým organizačním a obsahovým chybám. Je více či méně jasné, že není plněn její smysl a poslání. Chce se říci, že kratší porady by měly mít spíše organizační a operativní charakter, zatímco delší by se měly zabývat především koncepčními a obsahově náročnými záležitostmi. Naštěstí přibývá i vedoucích, kteří se cítí za vedení porady odpovědní a snaží se ji moderovat tak, aby nebyla nudná, aby šla k věci a dávala zúčastněným možnost se vyjádřit.

Při organizování porad je důležité si předem určit, kdo je na poradě potřebný, aby akce nebyla shromážděním, které pro většinu lidí nemá žádný smysl. Zejména je tomu tak na místech, kde působí více pracovníků a kde dochází k řadě změn. Pozor na časovou koordinaci, proto musíme účastníky porad zvat včas předem.

Obvykle každý pracovník už má svůj program a nemusí se mu zrovna námi jako manažery zadaný termín hodit. Je lépe někdy si připravit několik termínů a podle toho, jak vyhovují většině, pak definitivní termín určit.

Jenže i přes zřetelné úsilí se občas objeví komplikace. Mohou mít materiální, technickou, časovou a organizační podobu. Patří sem prvky jako nedostatečně velká místnost, kdy se zapomene, že byli pozváni i zástupci vedoucích oddělení. Jindy chybí např. prostředky k promítání krátkých textů a ilustrativních obrázků, praskne žárovka, venku silně hlučí sbiječky. Některé potíže lze předvídat, zatímco jiné jen velmi těžko.

Ukazuje se, že ke komplikacím patří hlavně časový management (kázeň). Mezi její základní podmínky zařazujeme respektování času zahájení a aby se všichni pozvaní dostavili včas a připraveni. Pak se zdá, že akce běží podle plánu a rovněž včas skončí. Praxe nám však leckdy ukazuje cosi jiného. Je jasné, že je-li podřízenému zima, když špatně vidí, nerozumí předkládaným záležitostem, pak se efektivnost bude snižovat a pocit nechuti a zbytečnosti bude narůstat.

INSTRUKTÁŽ

Obsah inštruktáže je výsledkem dvou předchozích situací: definování úkolu a jeho naplánování. Poté co účastníky inštruktáže seznámíme s vytyčenými cíli a zdůvodníme jejich význam, je třeba popsat plán realizace. Je to možné provést pouze v hlavních náčrtech, ale zkušenosti ukazují, že detailnější popis nebývá na škodu. Nemusí jej však již provádět přímo manažer. Tuto úlohu může delegovat některému ze svých zástupců nebo pracovníků, který tým povede. Každý se musí v tom plánu „vidět“, musí mu být jasná jeho úloha a termíny, kdy co má udělat. Doporučuje se, aby každá inštruktáž obsahovala odpovědi na otázky typu: „Vím přesně, co je mým úkolem a proč? Ví každý člen skupiny (týmu), jaké jsou jeho povinnosti, cíle, normy výkonnosti, na nichž se na inštruktáži máme dohodnout?“.

Smyslem inštruktáže jako komunikační formy je přidělení úkolů jednotlivcům, rozdělení zdrojů, stanovení a kontrola výkonnostních standardů. Samozřejmě také vybavení pracovníků potřebnými informacemi k plnění úkolu nebo vysvětlení, kde mohou takové informace samostatně získat.

Účinná inštruktáž předpokládá:

Dovednost	Definování	Jak to dokázat
příprava	schopnost dopředu komunikaci naplánovat	sdělení musí mít začátek, střed a konec, využívejte vizuální pomůcky
objasňování	schopnost vyjádřit se srozumitelně	problémy musí být jasné, zadávejme objasňující otázky
zjednodušování	schopnost vyjádřit složité věci jednoduše	analogiemi uvádět do souvislosti neznámé se známým, bez složité terminologie

Dovednost	Definování	Jak to dokázat
oživování	schopnost dané téma oživit	užijeme sugestivních výrazů a metod k upoutání pozornosti
zachování klidu	schopnost ovládnout nervy před posluchači a být přirození	zbavme se nervózních návyků a zachovejme klidovou pozici

Instruktaž má mít zdvořilou formu. Lidé dělají něco rozhodně ochotněji, jsou-li o to požádáni, než když se jim to přikáže. Výrazy z manažerského slovníku jako „jaký je váš názor“, „děkuji vám“, „udělejte prosím...“, patří do repertoáru dobrých vedoucích. V této komunikaci co nejvíce mluvíme o něčem, co je potřeba udělat jako o společném úkolu – vždyť „my“ daleko více zavazuje a lépe zní než „já“.

STÍŽNOST

7190

Stížnosti bývají mnohým trnem v oku. Zamyslete-li se však hlouběji nad jejich podstatou, měli bychom je i vítat (nejsou-li však na denním pořádku). Proč? V každé stížnosti (obvykle) bývá i zrno inspirace, kritiky nad tím, co by nemělo být nebo mělo být jinak. Řešení stížností bývá někdy konfliktní situací a dovednost manažera se s ní se ctí vypořádat je považováno za průběžný kámen jeho komunikačních schopností. Uvedme na příkladu, tentokrát situovaném do vztahu manažer firmy – její zákazník, jak lze racionálně posuzovat takovou stížnost. Otázky k řešení:

1. Rozzlobí vás, když si zákazník přijde stěžovat a přejdete do obranné pozice?
2. Necháte zákazníka, aby se vyhoví? Neprerušujete ho, i když se vám zdá, že nemá nebo neříká pravdu nebo má agresivní poznámky?
3. Děláte si poznámky během zákaznickova sdělení, např. o jménech, datech, množství, ceně nebo jiných faktických informacích?
4. Pokládáte také faktické dotazy, abyste se dopracovali k jádru a podstatě stížnosti?
5. Zajímáte se o důkazy k věcem, které jsou předmětem zákaznickovy stížnosti jako je poškozené balení, nekvalitní výrobek apod.?
6. Hovoříte dále s osobami, na které se zákazník dovolává, že dosvědčí jeho stížnost?
7. Využijete příležitosti, abyste získali další informace o zákazníkovi při příležitosti vyřizování této stížnosti?
8. Pokud se zdá být stížnost věrohodná a oprávněná, kritizujete bez rozpaků své výrobky, služby nebo pracovníky?
9. Přislíbíte zákazníkovi, že bezprostředně po vyslechnutí jeho stížnosti zařídíte vhodný způsob kompenzace?
10. Ujistíte zákazníka, že osobně dohlédnete na to, aby jeho stížnost byla vyřízena rychle, spravedlivě a pečlivě?
11. Navrhnete co nejkratší termín, v němž dostane zákazník první zprávu o šetření?
12. Zeptáte se zákazníka, jak by jeho stížnost měla být podle jeho názoru vyřízena?
13. Předáte stížnost zákazníka rychle a v úplnosti své firmě?
14. Předložíte firmě návrh, jak by měla být stížnost vašeho zákazníka vyřízena?
15. Omluvíte se zákazníkovi, který si stěžuje, ukáže-li se, že se vaše firma dopustila nedostatků?

758

16. Uspokojí vás, vzhledem k firmě i k zákazníkovi, že byla stížnost vyřízena v termínu a řádným způsobem?
17. Snažíte se, aby zákazník přijal řešení nabídnuté vaší firmou a aby se s ním také ztotožnil?
18. Promyslíte současně, zda stížnost zákazníka nemá vést k návrhu na zlepšení vašich výrobků, kontroly, způsob vyřizování objednávek, reklamy, organizace apod.?
19. Přemýšlíte o tom, nevyplývá-li ze stížnosti potřeba lepší informovanosti zákazníka o výrobku či službách a lepšího seznámení zákazníka s možnostmi jeho využití?
20. Pokusíte se od zákazníka, jehož stížnost byla uspokojivě vyřešena, získat další zakázky?

Řešení:

Správné odpovědi pro otázky 1, 8, 9 zní „ne“.

Správné odpovědi pro ostatní otázky jsou „ano“.

Za každou správně určenou odpověď si započtete jeden bod.

Máte-li 18 – 20 bodů: jste „jednička“ ve vyřizování stížností.

Máte-li 14 – 17 bodů: není to špatný výsledek, možná vám k lepšímu dopomůže příště dělat si více poznámek a méně stížnost prožívat.

Máte-li méně jak 13 bodů: měli byste velmi pilně nastudovat řešení stížností jako komunikačního problému a možná i se přiučit něco o věcné stránce tohoto problému.

ZMĚNA

Jak přesvědčit zaměstnance o nutnosti změn? To je častá otázka nejednoho manažera.

Jak získáme lidi pro změny, pro nové organizační uspořádání, pro využívání nové technologie? Každá změna představuje ohrožení dosavadních jistot a nevyhnutelně vyvolává určitý odpor. Abychom jej překonali, musíme odpovědět na to, co zajímá každého jednotlivce:

- Co bude s mým místem?
- Jak se změní náplň mé práce?
- Jakou tady mám budoucnost?
- Když budeme pracovat stále efektivněji a díky technologiím budeme potřebovat stále méně lidí, bude tady pro mne ještě práce? A jaká?
- Proč mám tyto změny podporovat – co bude jejich úspěch znamenat konkrétně pro mne a mou práci?

Získání podpory lidí pro jakoukoli změnu je nesmírně obtížné. Znamená to, komunikovat tak, abychom překonali postoje typu „proč měnit něco, co funguje“.

Problém řady podniků je skrývání informací před zaměstnanci. Mnohdy k tomu dochází v dobrém úmyslu, s vysvětlením „nechceme je zbytečně znepokojovat“. Ale když se navenek tváříme, že je všechno v pořádku, jak potom vypadají naše snahy o úspory, snižování počtu zaměstnanců apod.? Zamlčování informací jenom podporujeme firemní zdroje fám, domněnek a šeptandý. Ta probíhá neustále, a proto komunikace musí probíhat také. Jinak budou

7195

759

fakta nahrazena smyšlenkami a fantaziemi, které jsou často mnohem horší než realita a vyvolají více škod než seznámení se se skutečnou situací, ať je jakkoli nepříjemná.

Mezi zaměstnanci a firmou musí existovat vztah vzájemné otevřenosti a důvěry. Ten nevzniká najednou. Jde o proces dlouhodobého vytváření atmosféry, kde postupně odpadávají bariéry komunikace. Nedůvěra zaměstnanců ve vlastní management vede k přetrvávající neochotě vyjadřovat své názory, i když se dnes řídící pracovníci snaží již v podstatě o otevřenější komunikaci.

KRITIKA

7200

Kritizovat je sice nepříliš populární a příjemnou, avšak nepřenositelnou úlohou vedoucího. **Kritikou** [¶6320] se korigují nesprávné nebo nežádoucí způsoby jednání spolupracovníků, proto, aby se eliminovaly budoucí možné nové chyby, nebo opakování předešlých. Jejím cílem není trestat, ale zlepšovat. Kritika musí měnit chování spolupracovníka a zlepšovat odbornost plnění jemu uložených úkolů.

Z delegování odpovědnosti vyplývá, kdo a koho může nebo dokonce má povinnost kritizovat. Např. vedoucí může kritizovat jen spolupracovníky jemu podřízeného útvaru, kteří pracují na jím vedených pracovištích.

Kritika obvykle naráží u kritizovaného na odmítání. Shledává ji jako napadání své osobnosti, i když je věcně oprávněná. Proto musí vedoucí v komunikaci své kritiky nalézt způsob, který umožní tento odpor překonat (nebo lépe, vůbec ho nevyvolá).

Vnitřní odpor je nejmenší, existuje-li kontakt mezi komunikujícími partnery. Prvním předpokladem úspěchu kritického rozhovoru je proto vytvoření kontaktu se spolupracovníkem. Bez kontaktu kritika vyzní naprázdno nebo jako křivda.

Kontakt při komunikaci kritiky vytvoří vedoucí tím snadněji, čím lepší je jeho běžný denní kontakt se spolupracovníkem. Možností vytvoření kontaktu při kritickém rozhovoru se nabízejí vedoucímu v uznání toho, co pracovník vykoná, nebo několika slovy z neutrální oblasti (lidské a společenské).

Základem každé kritiky je jednoznačné vyjasnění skutkové podstaty, tj. obsahu záležitosti. Nikdo nemá být volán k zodpovědnosti za chybu, kterou mohl způsobit někdo jiný. Důkaz o tom, že se pracovník dopustil chyby, musí podat vedoucí. Řádného objasnění skutkové podstaty lze dosáhnout jen rozhovorem s dotyčným pracovníkem, kterému poskytneme možnost zaujmout ke kritice stanovisko.

7205

Častou chybou kritiky manažera je:

- kritika spolupracovníka, kterou byl pověřen někdo jiný.
Vedoucí se tím sice vyhne nepříjemnému úkolu, ale narušuje tím nedelegovatelnou povinnost vedoucího. Přenesením se pouze zprostředkuje úsudek, který spočívá na předem vytvořeném mínění vedoucího;
- kritika spolupracovníka před jeho spolupracovníky nebo kolegy.
Vede k těžké ztrátě autority kritizujícího, který sám ztrácí svou tvář. Přítomností další osoby se situace zostřuje;

760

- kritika v nepřítomnosti pracovníka.
Přítomní spolupracovníci se cítí slovy vedoucího spolupostíženi. Právem se ptají, zda vedoucí o nich v jejich nepřítomnosti nehovoří rovněž tak negativně před jinými kolegy. Tento druh kritiky vede k velkému narušení vztahu důvěry vedoucího a kritizovaného spolupracovníka;
- kritika spolupracovníka před novými pracovníky.
Zatěžuje nového pracovníka předsudkem, vytváří napětí a ztěžuje mu adaptaci, místo aby mu ji ulehčila;
- nepřímá kritika vedoucího ironickými poznámkami, případně dokonce zesměšňováním.
Je pro spolupracovníka obzvláště zraňující, neboť se nemůže bránit obdobně. Spolupracovník bere mlčky na vědomí zaujatý úsudek, který vedoucí tímto způsobem vyjádřil. Ironické poznámky představují mimo to nekořetelné využívání (zneužívání) postavení vedoucího;
- kritika telefonem.
Měla by být omezena výhradně na nouzové případy, jinak neřešitelné. Skutečný kritický dialog se dá stěží vést telefonicky, mimořádně je ztěženo vytvoření kontaktu, věcné objasnění skutkové podstaty a hodnocení omluvných důvodů. Snadno dojde k monologu vedoucího, který v telefonu může přehánět, protože nevidí reakci komunikujícího partnera.

Existují případy, kdy skutkovou podstatu nelze jednoznačně objasnit, např. odporují-li si výpovědi zúčastněných, jak je to často u reklamací zákazníků nebo stížností třetí strany, nebo když se na skutku, který dává podnět ke kritice, podílí více pracovníků a nedá se přesně zjistit, kdo se dopustil chyby.

Zde platí, že je nutno se starat o to, abychom se zjištěných chyb v budoucnu vyvarovali. Může z toho vyplynout nutnost organizační změny. Kritizovaný pracovník obvykle sám předkládá své ospravedlňující důvody současně se stanoviskem ke skutkové podstatě. Když to neučiní, musí k tomu být svým vedoucím vyzván. Ze zdůvodnění pracovníka často teprve vyplývá základ konečného posouzení případu. Není-li spolupracovník ve zvláště obtížných případech schopen ihned zaujmout stanovisko, musí mu vedoucí poskytnout čas, aby se sám zorientoval v situaci a v rozhovoru se bude pokračovat později.

Nemůže-li vedoucí poznat bez prošetření, zda je stanovisko spolupracovníka správné nebo mylné, musí přerušit rozhovor s odkazem, že si chce znovu všechno přesně projít, než zaujme stanovisko. Pokračování v rozhovoru se nesmí dlouho odkládat. Závěr kritické komunikace spočívá ve třech bodech:

- hodnota zjištěné skutkové podstaty,
- posouzení omluvných důvodů,
- celkové posouzení dosavadního výkonu a chování spolupracovníka.

Vedoucí musí ve svém závěru jednoznačně stanovit jaké nedostatky mělo dřívější chování kritizovaného pracovníka. Nesmí se přitom spokojit s všeobecnými náznaky, nebo nemůže záměrně mluvit o něčem jiném v naději, že ho spolupracovník sám správně pochopí.

Závěr rovněž nesmí být úplně negativní, nýbrž musí ukázat cestu, která povede k lepšímu výsledku, posílí naději na dobrou spolupráci v budoucnosti. Závěr má perspektivní charakter, a proto má mít kladný akcent.

761

ZPĚTNÁ VAZBA

Poskytování zpětné vazby, tj. sdělování, jaké jsou výsledky práce je důležitou podmínkou pro dlouhodobé plnění cílů a dosahování požadovaných efektů a výkonnosti.

Pracovník, který od počátku plní zadaný úkol dobře nebo dokonce lépe, než se od něj očekávalo, po čase bez pozitivní zpětné vazby (např. pochvaly) začne úkol považovat za rutinní záležitost, ztrácí zájem a jeho výkon bude klesat.

Pracovník, který od počátku nedosahuje požadovaných výsledků, má bez negativní zpětné vazby právo si myslet, že je to tak vlastně v pořádku a jeho výkon se bude časem ještě snižovat. Naopak včasná kritická zpětná vazba mu může pomoci výkon korigovat a dostat na původně požadovanou úroveň. Pozitivní i negativní zpětná vazba by se měla poskytovat podle určitých pravidel:

7210

Pozitivní zpětná vazba

1. Pozitivní zpětnou vazbu bychom ve vhodné formě (pochvala, poděkování, odměna atd.) měli pracovníkovi dávat vždy, když plní naše očekávání nebo je dokonce překračuje. Nesmíme považovat dobrý výkon za zcela samozřejmý a tuto skutečnost přehlížet. Aby se takový výkon stal samozřejmým, měli bychom jej podporovat (někdy stačí dát pracovníkovi najevo, že víme, jaké jsou jeho výsledky).
2. Pozitivní zpětná vazba by měla být poskytnuta co nejdříve aby byl dobrý výkon i nadále zachován, případně i zlepšován. Delší dobu chybějící pozitivní zpětná vazba při dobrých výkonech může po čase začít působit jako demotivující faktor.
3. Pozitivní zpětná vazba by se vždy měla dávat před ostatními členy pracovního kolektivu. Úspěch nejen že motivuje ostatní, ale dodává i vážnosti a autoritě tomu, kdo ho dosáhl.

7215

Negativní zpětná vazba

1. Negativní zpětná vazba by měla následovat po výkonu neodpovídajícímu očekávání. Může mít různou podobu vyjádření nespokojenosti s podávaným výkonem, vždy by však měla odpovídat okolnostem zadaného úkolu a osoby pracovníka (např. úkol nový oproti rutinnímu, pracovník nezkušený ve srovnání se zapracovaným atd.).
2. Negativní zpětná vazba by měla následovat co nejdříve po zjištění stavu kontrolou, aby mohla být závčas provedena korekce.
3. Negativní zpětná vazba by měla být vždy dávana beze svědků. Zvláště ostrá negativní zpětná vazba před ostatními je nejlepší cestou k osobnímu nepřátelství. Kritizovaný by měl ocenit snahu vedoucího jej před ostatními neshodit.
4. Před dáním negativní zpětné vazby by si vedoucí měl nejdříve skutečnosti ověřit. Musí vždy vycházet z konkrétních doložitelných údajů.
5. Vedoucí i pracovník se mají rozejít s pocitem, že oba něco získali. Vedoucí snahu o lepší výkon na straně jeho podřízeného a pracovník příležitost, příp. i návod, jak dosáhnout očekávaného výsledku.

KONFRONTOVÁNÍ

7220

Konfrontace jako forma komunikace je aktuální, když ve výkonu, resp. jednání nebo chování pracovníka přetrvávají nežádoucí trendy.

Příprava konfrontace

1. Aby byla skutečně efektivní, musíme si v první řadě ujasnit její cíl. Čeho chceme konfrontací dosáhnout a co chceme na pracovníkovi změnit?
2. Další, co bychom si měli uvědomit, je důvod. Proč to chceme? Jaké negativní důsledky přináší v současné době jeho projevy?
3. Musíme stanovit vhodnou dobu a místo konfrontace. Jde o proces specifické komunikace. Toto jednání by se mělo odehrávat beze svědků, beze spěchu a bez vyrušování.
4. Připravit bychom si měli i pozitivní zpětnou vazbu. Vědět, co dotčený pracovník udělal v poslední době správně, příp. jaké projevil pozitivní vlastnosti.
5. Připravit je nutné především konkrétní negativní zpětnou vazbu, co a kdy provedl špatně.
6. V rámci přípravy ke konfrontaci bychom měli i zvážit možné reakce pracovníka a měli bychom si připravit přiměřený styl vedení komunikace.

Samotná konfrontace by měla být vedena následovně:

1. Nejprve uvedením pozitivní zpětné vazby, resp. osobním tématem nebo alespoň neutrálním. Pracovník přichází připraven se bránit, bojovat. Takovéto zahájení jej překvapí a vedoucí má možnost převzít kontrolu nad dalším průběhem komunikace. Pracovník si navíc uvědomí, že nepůjde o „osobní útok“, ale o snahu něco společně vyřešit a že si i jeho vedoucí uvědomuje to, co je pozitivního v jeho práci.
2. Následovně může vedoucí přistoupit k negativní zpětné vazbě. Ta musí být co nejkonkrétnější, oproštěná od osobních dohadů, pocitů a názorů. Měla by vyznít jako strohé konstatování faktů.
3. Dalším krokem je výzva vedoucího, aby pracovník uvedl, co s tím míní dělat. Zde je na místě nechat pracovníkovi dost času. Povzbuzovat, aby začal formulovat jakýsi první návrh na zlepšení.

Konfrontace by měla skončit konkretizovanou dohodou a stanovením způsobu kontroly jejího plnění.

KAPITOLA 5

**Krizová komunikace
a její zásady**

5.1

Krizové situace a postup jejich řešení

V podnikové praxi se vyskytnou také situace, kdy se nemusí dařit. A navíc, ne vždy takový nezdar závisí pouze na firmě samotné. Mimořádné události se stávají nejen nečekané, ale často za okolností, které je jen obtížné předvídat.

Obvykle je většina negativních událostí spojena se zhoršením image firmy, které může v těch horších případech vést až k závažným důsledkům v její existenci.

Úspěšné zvládnutí krizových situací má v hlavních rysech mnoho společného. Pro získání kontroly nad situací bývá rozhodujících několik prvních minut či hodin. Pokud se nepodaří na vzniklou krizi reagovat účinně od samého počátku, značně se zkomplikuje její další řešení. Je chybou, nemá-li firma připravenou alespoň základní variantu postupu při vzniku problému a nepředvídá-li další nutné kroky. Jen tak je možné krizovým situacím předcházet.

7225

Krizový management a s ním související krizová komunikace souvisí s odhadem rizika nepravdělného řízení firmy. V praxi existuje v zásadě dvojitý typ krizí:

První představují krize, o nichž víme, že mohou nastat. Nevíme však, kdy nastanou (např. nepříznivá změna na trhu, počítačový podvod apod.). V takových případech je nutné naplánovat krizová opatření dříve, než se stanou realitou.

Jiný typ jsou krize, jež není možné racionálně předvídat. Sem lze např. zahrnout přírodní katastrofy (zemětřesení, sucha, záplavy), ale i kriminální činy (infikace potravin, tunelování atd.). Tato krizová komunikace vyžaduje poněkud odlišný scénář. V praxi je velmi obtížné jej formulovat a připravovat v předstihu adekvátní opatření.

Řešením se v obou případech zdá být (ve druhém podstatně komplikovanějším) plánování reakce na krizovou událost. Mělo by začít rozhodnutím managementu o přípravě krizového plánu.

KRIZOVÝ PLÁN

7230

Krizový plán má dát odpověď na otázku co se stane, když se něco přihodí. Existuje pět stádií přípravy krizového plánu:

Příprava krizového plánu

- Analýza možných potíží

Jaké možné sporné body nebo nejisté konkrétní jednání by mohly vést, s ohledem na nejednotnost veřejného mínění v názoru, co je a co není přijatelné, za krizové situace k námitkám veřejnosti?

- Příprava plánu

Po schválení analýzy a návrhu plánu firemním vedením nastává příprava podrobného plánu.

- Podmínky a personál krizového plánu

V této části krizového plánování se stanoví kdy, kde a s kým vystoupí subjekt rozhodování krizové situace (management, event. speciální štáb) před veřejnost. Hlavní nároky jsou v praxi kladeny na obsluhu informačních technologií a telefonů a na ty, kdo se zabývají výzvami sdělovacích prostředků.

- Komunikační prostředky

Plán se musí detailně vyrovnat s předpokládanými požadavky na komunikační prostředky a formy, které se budou za dané krizové situace využívat. Je třeba naprosto jednoznačně stanovit, jakých cílových skupin se krizová komunikace týká, a jak se s nimi bude komunikovat.

- Trénink a nácvik krizové komunikace

Vybraný personál musí být trénován tak, aby byl na řešení krizové situace včas a co nejlépe připraven.

REAKCE NA KRIZOVOU SITUACI

Pro praxi je vhodné uvést základní pravidla reagování na krizovou situaci:

- reagujte bezprostředně a uveďte do činnosti krizový plán schválený vedením firmy;
- pokuste se zajistit, aby se nejvyšší výkonný představitel firmy objevil na kritickém místě co nejrychleji;
- sdělte médiím vše, co je možné. Držte se však známých skutečností, nefabulujte dohady o možných příčinách krize či unáhlené prognózy možných ztrát;
- mějte připraveny základní informace pro média v době, kdy jim ještě nemůžete podat důvěryhodné informace o situaci (např. o nehodě);
- taktně se věnujte příbuzným nebo přátelům krizí postižených. Zveřejněte zvláštní uvolněné linky, na kterých se mohou zájemci o nich dozvědět určité dostupné informace;
- jakmile se dají sdělit ověřené informace, svolte tiskovou konferenci s účastí vrcholových představitelů firmy (resp. i akcionářů);
- nepodceňujte, že se sdělovací prostředky mohou zajímat o případ dlouhou dobu. Kritické komentáře v tisku se mohou objevit ještě i poté a je vhodné na ně reagovat.

5.2

Strategie a zásady krizové komunikace

Krize předchází obvykle zvýšení citlivosti části veřejnosti. Jako příklad lze uvést situaci, kdy je podnik donucen k omezení počtu pracovních míst a tedy i k propouštění. Dotčená skupina bude nejprve hledat podporu u vnitřních spojenců, např. odborů. Následuje rozšíření „zóny působnosti“ do jehož pole mohou být vtaženi i někteří zaměstnanci, kteří propuštěním bezprostředně ohroženi nejsou. Dochází k projevům solidarity. Do hry vstoupí navíc i další přímo zainteresovaní (např. rodinní příslušníci zaměstnanců). Jedni proto, že se jich propuštění člena rodiny přímo dotýká, druzí proto, že příště by se to mohlo týkat jich. V tomto období se problému zmocní nejen odbory, ale začnou se jím zabývat např. i někteří politici. S nimi nastoupí média. V konečné fázi nelze vyloučit ani zásahy státních orgánů nebo orgánů justice.

Z hlediska podniku je tedy nezbytné, aby včas provedl analýzu a přijal **strategii dalšího postupu**. Ta může mít více praktických podob. Jedná se o strategii:

- Přizpůsobení se

V případě přijetí této strategie nejde o vyřešení krize, ale o ústupek, jehož smyslem je vyhovět požadavkům protistrany. Může to být užitečné zejména jde-li o konflikt s odbory či úřady.

- Uzavření se

Strategie „uzavření se“ nevede ani k vyřešení krize a neslouží ani pragmatickému vztahu s institucemi (jako např. strategie přizpůsobení se). Může být užitečná v případech, kdy uzavření se podniku do sebe poslouží k přehodnocení stanovisek. Usílí by mělo dále směřovat k převedení této strategie do strategie spolupráce.

7235

- Spolupráce
Posláním je řešení krize. Nemusí jít ovšem vždy o tu nejlepší možnou variantu. Jsou situace, kdy je vhodnější uplatnit strategii odporu.
- Odpor
Je na místě především tehdy, jeví-li se možnost vytvoření aliancí, v ideálním případě i se zainteresovanými skupinami.

Kombinace jednotlivých strategií a jejich aplikace v různých fázích konfliktu je jednou z velmi důležitých součástí umění komunikace v krizových situacích.

Většinu krizí lze předvídat, a to i pro to, že vyplývají ze zásadních rozhodnutí podniku. Protože rozhodnutí o propouštění, prodeji apod. jsou záležitostmi, které se připravují delší dobu a do nichž je zapojeno více lidí, zvyšuje se nebezpečí indiskrece. Proto je nezbytně nutné, aby současně s přípravou realizace plánů podniku (organizace) byly připravovány strategie a postupy, které očekávaný konflikt zmírní, aby nepřerostl v krizi nebo alespoň omezí škody. Právě v tomto směru hraje významnou roli strategie komunikace.

Zásady krizové komunikace

Obecně, v případě většiny krizových situací platí, že kdo přijde se zprávou jako první, může počítat s větší dávkou důvěry. Jestliže podnik sám od sebe ohlásí svůj nedobry stav, poruchu, havárii a nečeká, až to bude odhaleno např. novináři, může (samozřejmě s výhradami) počítat s jistým porozuměním, v ideálním případě dokonce s pomocí veřejnosti.

V době latentních krizí si musíme obzvláště důkladně uvědomit zásadu, že pro média není zajímavý normální (bohužel), ale nenormální stav. I veřejnost má sklon reagovat spíše na zvěsti o sporech a skandálech, než na dobré zprávy. Média s oblibou naslouchají odborníkům a politikům. Pokud se tito lidé nacházejí spíše na protivníkově straně, ovlivní to průběh celé diskuse i osud subjektu, který je v krizi.

Veřejnost i média vyjímají a zvláště se zajímají o události, o to co je mimořádné a představuje moment překvapení. Poznatkem ceny zlata je aktivní přístup ke krizové komunikaci, vyjádřitelný jako zásada akce.

RYCHLOST

Postoje veřejnosti se k události utvářejí v prvních třech až čtyřech hodinách (tzv. okno pro příležitost – window of opportunity). V případě krizové situace proto nelze čekat na všechna relevantní fakta i přes riziko, že se dopustíte omylu. Pokud to následně připustíte, nebo na možnou chybu sami upozorníte předem, obvykle to projde.

JASNÉ VÝROKY

Hodně záleží na pravdivé a věcně správné informaci. Např. v jednom chemickém provozu došlo k havárii, o které informovala komerční televize. Tiskový mluvčí hovořil „o vcelku nevýznamném úniku jen málo jedovatých látek a ohni,

který byl brzy lokalizován podnikovým požárním sborem“. V televizních záběrech však divák mohl vidět hasiče oblečené v ochranných oblecích, zápasící jen s vypětím sil s ohněm. Kdyby onen odpovědný pracovník odpověděl konkrétně (např. za jak dlouho byl požár uhašen), nedošlo by k následným spekulacím o nebezpečí pro zdraví obyvatel z okolí.

MANAŽER PATŘÍ NA BOJIŠTĚ

Dojde-li už ke krizi, byť by byla vzdálená centrále, platí zásada, že „náčelníci“ musí na bojiště. Musí být připraveni k lidským projevům chování, ke kterým dobré manažery nutit netřeba.

STRUČNOST A VÝMLUVNOST

V přímém styku s veřejností můžeme být ve svých sděleních obsažnější. Ve styku s médii se cení stručnost. Komplikovaná sdělení média odrazují. V takovém případě nemůžeme vyloučit, že vyslechnou raději rozhořčený hlas lidu nebo řadové zaměstnance podniku. Zástupci médií, kteří se budou o problém skutečně podrobněji zajímat si sami vyžádají komplexnější informaci.

KAPITOLA 6

Firemní kultura a etika

6.1

Pojetí a obsah firemní kultury, sdílení společných hodnot

Praxe plně potvrzuje, že podniky, kde panuje zdravá firemní (také podniková) kultura, jsou výrazně lepší – a to ve všech oblastech, včetně finančních výsledků – než ty, kde tomu tak není.

Co vše představuje **firemní kultura**? Podle některých zkušeností (např. Industrial Management 2001) jsou hlavními jejími součástmi symboly, praktiky, jazyk a způsob vyjadřování (slovesnost).

Symboly něco vyjadřují, vypovídají nebo naznačují. Dobře zvolené symboly, např. loga na autech, firemní oblečení apod. mohou významně podporovat základní firemní hodnoty a být pozitivně vnímány (např. symboly plynárenských společností). Naopak špatně vybraný symbol může negativně ovlivnit vidění firmy. Nezapomínejme, že symboly jsou i životné (nejen firemní papíry, značky aj.) jsou to osobnosti firmy reprezentující ji navenek ve styku s veřejností, např. manažeri jako J. Welsh. Symboly vysílají poselství (message), které může výrazně ovlivnit postavení na trhu, např. hodnotu akcií.

Skutečná firemní kultura je stejně jako byznys založena na pravdě a na důvěře. Rozvoj lidských zdrojů je v tomto směru určující v celé firmě.

6.3

Vytváření proaktivní firemní kultury

Jak vhodně usměrňovat stav firemní kultury? Jak ji vytvořit skutečně proaktivní? Obvykle jsou cestou k naplnění tohoto požadavku změna stylu vedení a obměna komunikačních cest a forem uvnitř firmy.

Nelze opominout, že firemní kultura je již „nějak“ zformována. Např. stávajícími zvyklostmi, způsoby řešení organizačních konfliktů, zvyklostmi integrované spolupráce atd.

Žádoucí změny firemní kultury k její proaktivní podobě je možné docílit zejména výchovou a vzděláváním všech pracovníků podle předem stanoveného programu a účinným odměňováním nových projevů pracovního chování a jednání a pracovních postojů.

7325 Proces formování firemní kultury a její změny ve smyslu zvýšení výkonnosti zaměstnanců lze ilustrovat na následujícím příkladě. Zvolme pro něj firmu, která je pro řadu ostatních v ČR poměrně typická.

První fází procesu bylo definování stavu firemní kultury po několika letech rychlé expanze (z několika málo dílen na stav blížící se k 1 000 zaměstnancům). Průvodními jevy jsou: vysoké pracovní nasazení bez ohledu na osobní čas zaměstnanců, přístup k zaměstnanci jako k investorovi, který věnuje čas, energii, volno i intelekt spekulativní investici, rivalita mezi zaměstnanci namísto spolupráce (snaha o sebeprosazení se), minimální manažerské způsobilosti řídicího aparátu (vzešel povětšinou z úspěšných prodejců), firemní hodnoty ve znamení dravosti až agresivity, nedostatečné komunikační kanály v řídicím systému (podpořily šíření neformálních zpráv negativního naladění), podcenění průběžného vzdělávání na úkor okamžitého přínosu pro firmu, motivace založená jednoznačně na penězích (trvalé docilování nadprůměrných výdělků), nedostatečná adaptace nově přijímaných zaměstnanců do firmy i jejich nepřilíh kvalitní výběr apod.

Firma se rozhodla změnit svoji dosavadní kulturu rychlého docilování zisku na jiný kvalitativní typ zajišťující výkonnost zaměstnanců minimálně ve střednědobém horizontu. Jednotlivými kroky byly následující dílčí procesy:

1. krok – zformování nové organizační struktury akceptující zákaznické pojetí (princip vnitřního a vnějšího zákazníka). Jádrem změny bylo vytvoření maticové struktury z klasické liniové štábní. Došlo k rozdělení na výkonné divize s bezprostředním kontaktem s cílovým zákazníkem na trhu, obslužné divize (sklady, import, celní deklarace apod.) a podpůrné divize (reklama, personální záležitosti, informatika). V maticovém uspořádání byla jasně definována odpovědnost za řízení konkrétních činností zabezpečovaných útvarů (např. vedení skladového hospodářství). Model umožnil jednání zaměstnanců spolu navzájem jako vnitřních zákazníků s tím, že vše, co se ve firmě odehrává je podřízeno konečnému efektu – uspokojení potřeby vnějšího zákazníka. Součástí změn

bylo prosazení větší pružnosti, rychlé reakce na změny tržní situace i optimální specializace uvnitř firmy.

2. krok – změna stylu řízení a komunikace
Vycházelo se z poznatku, že má-li se změnit řídicí styl včetně komunikace, je třeba mít zřetelnou vazbu o kvalitě řízení. Proto byl vypracován systém hodnocení zaměstnanců, v němž byla dominující tato kritéria:
 - kvalita a produktivita pracovního výkonu (množství práce, kvalita výsledků pracovní činnosti, míra vynakládání úsilí na docilování výsledných efektů apod.). Toto kritérium signalizovalo také využívání času, organizaci práce a spojovalo kvalitu s produktivním výkonem. Tím se podařilo získat dobrý přehled o využití zaměstnanců;
 - pracovní úsilí a iniciativa (úsilí při řešení nesnadných úkolů, vytrvalost a nasazení, iniciativa při hledání nových řešení, vstřícnost k inovacím, tvořivost atd.);
 - smysl pro osobní odpovědnost, samostatnost a sebekontrolu (náročnost na sebe i ostatní, míra sebekontroly výkonu, míra samostatnosti v řešení úkolů a ochota přejímat za jejich výsledky odpovědnost atd.);
 - komunikativnost a spolupráce (schopnost verbálního vyjadřování, vedení rozhovorů, argumentace, způsob vystupování, spolupráce s ostatními a postoje k týmové práci atd.);
 - úroveň odborných znalostí a dovedností (míra využití zkušeností v oboru, úroveň vědomostí a znalostí, zájem o zvyšování odborných způsobilostí, osobní aktivita, úroveň profesního kontaktu atd.).

K zajištění bezproblémové komunikace všech změn byl vytvořen vnitrofiremní informační systém, v němž bylo využito prakticky všech dostupných médií a forem. V prvé řadě intranetu, porad, nástěnek, rubrik aktualit o dění ve firmě, neformálních besed u příležitosti např. firemních výročí, bezproblémový kontakt se všemi členy vrcholového managementu, e-mailová pošta apod.

3. krok – posílení týmové spolupráce
Spočívá ve vytvoření plošší organizační struktury, prosazováním samořízení, vlastnictví procesů zaměstnanci, koučování manažery a cíleného zaměření úsilí na obsluhu klienta. Členové firemních týmů spolupracují na bázi partnerské spolupráce, týmy jsou relativně vysoce samostatné. Aplikuje se projektové řízení a spolupráce s odborníky z různých specializovaných týmů. Stranou pozornosti nezůstávají ani společenské a sportovní aktivity organizované firmou.
4. krok – firemní motivační strategie
Nastává změna v motivačních nástrojích a to i přes skutečnost, že úroveň hmotné zainteresovanosti je ve firmě stále důležitá. Významnými nástroji se stávají jednotlivé prvky výběrových (cafeteria) i plošných motivačních programů. Jde např. o životní kapitálové pojištění, preventivní diagnostické vyšetření, financování rehabilitačních a sportovních aktivit apod. Značný důraz je kladen na seberealizaci zaměstnance, na individuální kvalifikační rozvoj zvyšující hodnotu práce zaměstnance (i jeho „cenu“ na trhu práce). Jednotlivé kroky mají svoji souslednost a nezastupitelnost při formování firemní kultury a dosažení jejích pozitivních změn. Zobecníme-li tento příklad jedné (byť významné) firmy na řízení změn firemní kultury na proaktivní, provedeme následující zjednodušené znázornění:

Adaptabilní (přizpůsobivá) firemní kultura vede k největším podnikatelským úspěchům – je proaktivní.

7330

Proaktivní přístup lze instruovat i pomocí Murphyho zákona:

„Kdybychom věděli dopředu, co nás kde čeká, nehnuli bychom se z místa.“

Vývoj trhu, stejně jako celý náš život, podléhá neustálým změnám. Cítíme je mi sami i naši zákazníci, kteří čekají na to, jak budeme reagovat, co jim poradíme a co nabídneme. Jistě by nebylo dobré – zvlášť v oblasti finančních služeb – aby naši klienti přemýšleli rychleji, než my sami. Abychom se změnami udrželi krok, nemůžeme přeshlapovat na místě. Musíme se je snažit předvídat a aktivně se na očekávaný vývoj připravovat. V opačném případě se nebudeme stačit divit, až nás naše konkurence předběhne.

Základní hodnoty	Manažeři věnují stejnou pozornost názorům akcionářů, zákazníků a zaměstnanců. Upřednostňují lidi a procesy, které přinášejí účelnou změnu (leadership).	Manažeři věnují pozornost především sobě a pak produktům nebo technologii. Upřednostňují redukci podnikatelských rizik (orientace na kontrolu).
	Podrobné zaměření na všechny složky úspěchu, priorita orientace na zákazníka. Iniciují procesy změny.	Firemní politika Byrokratické přístupy Udržení statutu quo
Adaptabilní (přizpůsobivá) kultura		Rigidní kultura

ČSOB proto neustále sleduje vývoj ve společnosti, v ekonomice a samozřejmě i v bankovníctví a podrobně analyzuje změny v chování, potřebách a cílech potenciálních i skutečných zákazníků. Snaží se zavádět nové technologie a motivovat k nekonvenčnímu myšlení. To všechno proto, aby jako první na trhu přicházela se zlepšenými produkty, které mají pro klienty vyšší přidanou hodnotu (z materiálu ČSOB).

Text příručky banky pro její zaměstnance k podpoře vytváření proaktivní kultury pokračuje:

„Jsme tu kvůli klientovi. Víme to všichni. Ale víme, jak náš klient uvažuje, rozumíme mu, víme, jak si ho udržet?“ Následuje otázka na toto téma a (možná trochu překvapivá) odpověď.

„Myslíte si, že stačí pracovat na 99,9 %?“

Nestačí! Kdyby takhle pracovali všichni, potom:

- každou minutu bude špatně přepojeno několik set telefonních hovorů,
- každý den bude špatně doručeno několik set poštovních zásilek,
- každý týden bude vydáno několik set špatných receptů na léky,

784

- každý měsíc bude provedeno špatně několik chirurgických výkonů,
- každý rok na Ruzyňském letišti spadne několik letadel.

Když takhle budeme pracovat my, každý den provedeme špatně několik desítek bankovních převodů.“

Firemní kultura je i významným signálem spokojenosti zaměstnanců. Jedním ze společných rysů úspěšných firem je dobře zvládnutá týmová spolupráce, které se nejlépe vede právě tam, kde jsou spokojeni zaměstnanci. Řešení firemních problémů je pro ně přirozeným prostorem pro **seberealizaci**. O tom svědčí nejlépe nejeden příklad z praxe.

Z poznatků např. dodavatelských firem pro automobilový průmysl vyplývá, že sledování spokojenosti zaměstnanců ve firmě je součástí integrálního systému řízení jakosti (např. viz QS 9000 nebo ISO / TS 16 949 či VDA 6.1.).

Jaké jsou v praxi průvodní znaky spokojenosti zaměstnanců v souvislosti s firemní kulturou? Jsou to např. pořádek a čistota, postoj zaměstnanců k firmě na veřejnosti, důvěra zaměstnanců k firmě, nízký výskyt konfliktů, připravenost firmy pomoci v případě potřeby, otevřená a spontánní komunikace atd.

Měřitelné faktory spokojenosti mohou být např.: výsledky šetření řízených rozhovorů, ankety a dotazníkových akcí, procento fluktuace a pracovní nepřítomnosti v práci, podíl nemocnosti, úroveň komunikace a další.

Průzkumy spokojenosti jako indikátory kvality firemní kultury se zpravidla vztahují k následujícím oblastem: zdravotní a bezpečnostní opatření, podmínky pracovního prostředí a jeho okolí, znalost požadavků na práci zaměstnanců, úroveň politiky jakosti, úroveň podnikové strategie, systém oceňování a hodnocení výkonu, styl řízení a jeho metody, sociální politika firmy, systém odměňování a hmotné zainteresovanosti, postavení firmy na trhu, pověst firmy v regionu apod. Některé konkrétní zkušenosti z firem lze vyjádřit takto.

Spokojený a správně motivovaný zaměstnanec je předpokladem 80 % úspěchu (Flexima, Ústí n/Ořlíc). Hlavním důvodem (zkoumání spokojenosti zaměstnanců) je získání zpětné vazby, reálného obrazu firmy v očích zaměstnanců a podnětů pro další zlepšování a zkvalitnění vnitřních procesů (Showa Aluminium Czech s. r. o. Kladno).

Je to jeden z nejprokazatelnějších ukazatelů z personální práce a výsledky průzkumu jsou ukazatelé kvality, prosperity a konkurenceschopnosti společnosti. Je to nezbytná součást řízení lidských zdrojů podniku a zároveň součást odpovědnosti jeho managementu (Hanácké železárny a pérovny – služby a. s. Prostějov).

Významným signálem spokojenosti zaměstnanců je úroveň komunikace. Ale nejen zaměstnanců. Totéž zcela platí i o zákaznících.

Velmi mnoho závisí na typu podniku. V podnicích tzv. monopolního typu se často vysílají signály negativní povahy např. o tom, co kdo neudělal (a měl), kdo co pokazil (a neměl), kritiky a obviňování. Jak se v arogantním prostředí může formovat pozitivní firemní kultura, je zřejmé. Špatně. Ale i zákazník mívá dojem, že ničemu nerozumí, jedná s ním s despektem, chyba bývá především na jeho straně.

Mnohé podniky mají dobré strategie i dobré úmysly a přesto nemívají úspěch. Mají nadřazené manažery a „nevychované“ personál. (ostatně vzory chování se snadno napodobují, tak proč by měli být zaměstnanci jiní, než jsou jejich

7332

7335

785

vedoucí). Člověk se totiž zpravidla chová tak, jak mu to systém a prostředí umožňuje – a toleruje. Ale pravý opak vytváří pozitivní firemní klima. Kultura komunikace má být na vysoké úrovni, chceme-li, aby firma byla efektivní.

Se spokojeností zaměstnanců souvisí – i když nepřímo – výkonnost firmy. Hovoří se o výkonové kultuře.

7338

Procesní vnitřní organizace by měla nahradit klasické chápání omezené odpovědnosti jednotlivými pracovníky, vyplývající z popisu práce, převzetím komplexnější odpovědnosti za řešení jednotlivých problémů a úkolů, definováním jejich nositelů a stanovením cílů procesů a měřítek úspěšnosti jejich dosažení. Snahou vedení podniků je (např. v Linde Technoplyn a. s.), aby se toto pojetí stalo součástí motivačního systému podniku. Firemní kultura však nesmí být založena na konsensu, který toleruje podprůměrné zaměstnance.

Je žádoucí, aby se působnost vrcholového vedení soustředila na priority podniku. Za tím účelem se vytváří jakési „zásobníky problémů“ z nichž se společně vybírá k řešení to, co je pro úspěch podnikání nejvýznamnější. Výkonové kultuře napomáhá otevření kariérových možností pracovníků vhodnými kvalifikačními, sociálními a morálními předpoklady. To nejen ve vertikální, ale také v rovině horizontální a v rotaci personálu na zodpovědných místech. Prosazuje se tvůrčí klima odstraňující nebezpečí konformity v podnikání. Bez zajímavosti není, že některé firemní kultury jsou tvůrčí atmosférou firmy doslova prorostlé. Jako příklad lze uvést General Electric (mimořádně absolutní jednička mezi nejobdivovanějšími společnostmi světa v každoročním pořadí TOP 100 World Admired Companies). Hodnotami firemní kultury jsou zde: smysl pro dokonalost a nesmiřitelnost s byrokracií, otevřenost myšlenkám a povinnost se zdokonalovat, zapojovat do dění ve společnosti všechny zaměstnance, schopnost povzbuzovat se vzájemně, vytyčování inovativních cílů, tvorba globálních řešitelských týmů apod.

Jak se vyhnout nebezpečí „přenosu“ tzv. pozitivní kultury

7340

Co hrozí manažerům, kteří se spoléhají na neúplné informace, nebo zkreslené pověsti o tzv. **pozitivních kulturách** jiných podniků a chtějí je aplikovat na vlastní podmínky? Možná nejčastější chybou je přeceňování riskantních podnikových praktik. Jaký je vztah mezi nasazením riskantních organizačních praktik a podnikovou výkonností? Jak se dá čekat, výkonnost firem, které nevyužívají tyto praktiky, je relativně stálá, ale nemusí být zrovna vysoká. Čím větší je stupeň, na kterém firmy riskantní praktiky používají, tím širší je mezera mezi úspěšnými a neúspěšnými společnostmi. V průměru však zavedení riskantních praktik nezvyšuje, ale spíše snižuje výkonnost.

Správný způsob, jak odhalit, co dělá podnik úspěšným, je hledat, jak v prosperujících, tak upadajících společnostech. Pak mohou manažeři správně definovat kvality, které oddělují úspěch od neúspěchu. V daném odvětví poté, co mnoho neúspěšných společností zaniklo, nebo bylo koupeno jinou firmou, zaznamenáváme úspěchy ale jen málo neúspěchů, spojených s riskantními praktikami. V důsledku toho bychom jevově konstatovali spojení mezi riskantní praktikou a výkonností jako pozitivní, což ovšem platí jen málokdy. V mnoha případech nejsou data o neúspěšných projektech v jiných podnicích dostupná, takže manažeři vnímají jen data o úspěšných projektech.

Jiným častým úskalím zkreslených dat je to, že výkon vychází z předchozího úspěchu a momentální výkonnost je nepřiměřeně nadhodnocena. V mnoha odvětvích se tento jev projevuje. Např. telekomunikační společnosti, které měly velký podíl na trhu v roce 2010, budou mít pravděpodobně velký podíl na trhu i v roce 2011, protože zákazník nerad mění operátora a změna něco stojí. Tudíž, dokonce i když manažeři pracují špatně, může taková společnost dosáhnout vysokých zisků.

Další problém, vyplývající z toho, že se berou v úvahu jen ti úspěšní, je problém opačné kauzality. Data mohou např. odhalit silný vztah mezi silou podnikové kultury a její výkonností. Ale vede silná kultura k vysoké výkonnosti nebo je to naopak? Vysoká výkonnost sama o sobě ovlivňuje podnikovou kulturu v mnoha směrech. Je pravděpodobně snazší vytvořit kulturu založenou na týmové práci ve zdravé firmě než v té, která je na sestupu a kde jsou lidé demoralizováni. Vysoce výkonné společnosti si také mohou dovolit zavést programy, které firmy s nízkou výkonností nemohou. Některé z těchto nákladných a časově náročných aktivit by mohly ve skutečnosti snížit výkonnost u některých společností. Platí, že manažerská očekávání výkonnosti mohou ovlivnit jejich výběr a tudíž se klamat v interpretaci efektu té které volby.

Mnoho z tezí o výkonnosti je z uvedených důvodů založeno na chybných údajích. Jedna z nejvytrvalejších je např. mylná představa, že úspěchy firmy jsou ty, které se koncentrují na jeden úsek výroby nebo technologií a nezkoušejí expandovat jinak. Ti, kdož toto doporučují se obvykle dívají pouze na existující podniky a pouze na vysoce úspěšné společnosti. Výsledkem je to, že se přeceňuje prospěšnost účinného zaměření.

Nejvýznamnější krok, který by se měl udělat, aby nedocházelo k těmto omylům, je vyhledat všechna data, která je možno získat o neúspěšných firmách. Taková informace se zpravidla neposkytuje, protože zodpovědní lidé mohou již dříve odejít nebo nebudou chtít mluvit. Mimo podnik by měl být pojat benchmarking tak, aby zahrnoval i podprůměrné podniky. A to i přesto, že se nepovede získat dostatek dat. Existují nástroje, kterými se tyto vady v datech mohou do jisté míry i tak zjistit.

Chceme např. odhadnout průměrný výnos na akcii všech společností v určitém odvětví, ale k dispozici jsou pouze data o přežívajících firmách. Vzhledem k tomu, že málo výnosné firmy mají větší pravděpodobnost, že zaniknou, pouhé vzetí průměrného výnosu na akcii všech provozovaných firem by vedlo k příliš vysokému odhadu. Předpokládáme, že výnos na akcii je distribuován kolem standardní Gaussovy křivky, a že všechny podniky s negativním výnosem na akcii nepřežijí. Pak můžeme použít data, která máme, abychom odhali-li průměrný výnos na akcii pro všechny firmy.

Úspěch inspiruje více než neúspěch, ale logice řízení nelze uniknout. Manažeři by ve snaze o nejvyšší výkon a změny firemní kultury spíše dosáhli svých cílů, kdyby se zajímali i o neúspěchy konkurentů.

6.4

Interkulturní management

S rozvojem globálních korporací roste nebývale význam mezikulturního prostředí.

DÍL 10

Péče o zaměstnance a bezpečnost práce

OBSAH	
KAPITOLA 1	KAPITOLA 2
Péče o zaměstnance 8500	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 8605
1.1 Pracovní prostředí 8515	2.1 Prevence pracovních rizik 8610
1.2 Závodní preventivní péče 8520	2.2 Osobní ochranné pracovní prostředky 8615
1.3 Stravování zaměstnanců 8535	2.3 Práva a povinnosti zaměstnanců 8620
1.4 Odborný rozvoj zaměstnanců 8540	KAPITOLA 3
1.5 Uložení svršků a osobních předmětů 8565	Pracovní úrazy a nemoci z povolání ... 8625
1.6 Doprava zaměstnanců 8570	3.1 Zproštění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu na zdraví 8635
1.7 Podpora bydlení 8575	3.2 Hlášení pracovních úrazů 8645
1.8 Rekreační, pořádání kulturních, společenských a tělovýchovných akcí 8580	3.3 Náhrada škody 8660
1.9 Sociální výpomoc a zvýhodnění půjčky 8585	

KAPITOLA 1

Péče o zaměstnance

Pojem **péče o zaměstnance** lze definovat jako soubor práv a povinností směřujících k vytvoření optimálních podmínek pro výkon práce.

8500

Právo zaměstnanců na uspokojivé pracovní podmínky zakotvené v ústavních dokumentech (viz čl. 28 Listiny základních práv a svobod) se odráží i v základní povinnosti zaměstnavatele vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce (srov. § 224 ZP). V nejširším pojetí se tato péče o vytváření příznivých pracovních podmínek týká:

§ 224 ZP

- pracovního prostředí,
- závodní preventivní péče,
- bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- stravování zaměstnanců,
- kvalifikace zaměstnanců,
- dopravy do/ze zaměstnání,
- bydlení/ubytování zaměstnanců,
- volného času/mimopracovních aktivit zaměstnanců,
- ostatních služeb poskytovaných zaměstnancům a jejich rodinám,
- sociálních fondů.

Péče o zaměstnance zahrnuje nejen činnosti uložené zaměstnavatelům zákonem, ale i další, k nimž se sami zavázali. Proto lze péči o zaměstnance rozčlenit na:

- a) povinnou, která je zaměstnavatelům uložena právním předpisem (zákonem) a kolektivními smlouvami vyššího stupně;
- b) smluvní, která je ve formě závazků obsažena v podnikových kolektivních smlouvách;
- c) dobrovolnou, která je upravena vnitřními předpisy zaměstnavatele a stává se součástí jeho personální politiky, v jejímž rámci rozšiřuje péči o zaměstnance s cílem získat nové kvalitní pracovní síly, udržet si dosavadní a motivovat je k co nejlepším výkonům.

Péče o zaměstnance u jednotlivých zaměstnavatelů se bude pochopitelně lišit podle možností, ochoty a zájmu zaměstnavatele, ale i v závislosti na potřebách a zájmech zaměstnanců. Většina zaměstnavatelů si již uvědomuje, že spokojený zaměstnanec je nejlépe motivován k podávání kvalitního pracovního výkonu.

PŘÍKLAD

Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování – za tím účelem zřídil vlastní závodní jídelnu. V kolektivní smlouvě se zavázal umožňovat stravování (výdej obědů) v této jídelně i bývalým zaměstnancům – důchodcům. Zaměstnavatel na základě svého rozhodnutí nechal instalovat v celém objektu nápojové automaty, kde mají zaměstnanci zdarma k dispozici teplé nápoje.

Činnost zaměstnavatele v oblasti péče o zaměstnance se však odvíjí nejen z přání zaměstnanců a ochoty zaměstnavatele, ale především z jeho finančních možností. K tomuto účelu slouží v organizačních složkách státu, ve státních příspěvkových organizacích a příspěvkových organizacích zřizovaných územními samosprávnými celky **fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)** a u zaměstnavatelů provozujících podnikatelskou činnost **sociální fond**. FKSP je vytvářen ve výše uvedených organizacích povinně a způsob jeho použití se řídí obecně závazným právním předpisem (viz vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb). Pokud u takového zaměstnavatele působí odbory, mají právo spolurozhodování o tvorbě a použití FKSP.

U zaměstnavatelů, kteří jsou podnikatelskými subjekty (např. obchodními společnostmi) je vytváření sociálních fondů nepovinné. Sociální fond je tvořen ze zisku po zdanění a jeho používání bývá sjednáváno v kolektivní smlouvě. O jeho užití však může rozhodovat i zaměstnavatel samostatně (např. představenstvo). O výši přidělu do sociálního fondu rozhoduje zpravidla valná hromada nebo podnikatel sám. Některé aktivity v rámci péče o své zaměstnance může zaměstnavatel zahrnout také do svých nákladů. V souladu s právním předpisem (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění) lze takto zahrnout např. výdaje na:

- bezpečnost a ochranu zdraví při práci a hygienické vybavení pracovišť,
- závodní preventivní péči poskytovanou zařízením závodní preventivní péče v rozsahu stanoveném právními předpisy a nehraněm zdravotní pojišťovnou, lékařské prohlídky a vyšetření,
- provoz vlastních zařízení závodního stravování kromě hodnoty potravin nebo příspěvky na závodní stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované maximálně do výše 55 % ceny jednoho hlavního jídla v průběhu jedné pracovní směny (srov. [§8535]),
- provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo odborný rozvoj zaměstnanců v zájmu zaměstnavatele a jejich rekvalifikaci zabezpečovanou jinými subjekty (s výjimkou nákladů na zvýšení kvalifikace)

1.1

Pracovní prostředí

Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce (srov. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci [§8605]), odstraňovat rizikové a namáhavé práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance, včetně vzhledu a úpravy pracovišť. Jde nejen o povinnost zaměstnavatele zajistit bezpečnost zaměstnanců a ochranu jejich zdraví při práci, ale také o povinné vybavení pracovišť odpovídajícími hygienickými a sociálními zařízeními a o zlepšování estetické úrovně pracovního prostředí, které působí na psychiku zaměstnanců, a tím může ovlivňovat i jejich pracovní výkon.

Pojem **pracovní prostředí** úzce souvisí s pracovními podmínkami. Můžeme jej definovat jako souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (tj. stroje a ostatní technická zařízení, vybavení pracovišť, budovy, zpracovávaný materiál atd.), které v souvislosti s ostatními podmínkami výkonu práce (technologie, organizace práce, vzhled pracoviště) vytvářejí faktory působící na zaměstnance. Kromě samotného účelného a funkčního uspořádání objektů, v nichž je práce vykonávána, nelze pominout ani vliv celkového vzhledu pracoviště včetně vhodného osvětlení a estetické úpravy.

1.2

Závodní preventivní péče

Zaměstnavatelé mají zákonem uloženou povinnost zřizovat, provozovat a udržovat **zdravotnická zařízení**. Úkolem závodní preventivní péče je zabezpečovat ve spolupráci se zaměstnavatelem ochranu zdraví zaměstnanců před nemocemi z povolání a jinými poškozeními zdraví z práce a prevenci úrazů (srov. část 10.5 Pracovní úrazy a nemoci z povolání [§8625]).

Zařízení **závodní preventivní péče** provádějí odbornou poradní činnost v otázkách ochrany zdraví zaměstnanců, pravidelně kontrolují pracoviště, zjišťují vlivy práce a pracovních podmínek, vykonávají preventivní lékařské prohlídky zaměstnanců a zajišťují poskytování první pomoci.

Povinností zaměstnavatele je nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával práci, které by neodpovídaly jeho zdravotní způsobilosti. [srov. § 103 odst. 1 písm. a) ZP]. Vzhledem k tomu, že zaměstnavatel nemůže zdravotní způsobilost zaměstnance posoudit sám, musí zabezpečit provádění vstupních a kontrolních preventivních lékařských prohlídek a lékařských vyšetření při převádění na jinou práci. Zaměstnavatelé mají zajistit závodní preventivní péči na základě smlouvy se zdravotnickým zařízením, které je odborně způsobilé tuto péči vykonávat, nebo s lékařem se soukromou praxí.

Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se v případech stanovených orgány státní zdravotní správy zaměstnanec podrobil

8515

8520

8525

§ 103 ZP

8530

vstupní lékařské prohlídce. Podle předpisů o léčebně preventivní péči mají povinnost podrobit se této prohlídce zaměstnanci, kteří:

- jsou osobami se zdravotním postižením,
- jsou mladiství,
- vykonávají činnosti epidemiologicky závažné,
- vykonávají rizikové práce,
- mohou ohrozit zdraví spolupracovníků nebo obyvatelstva (např. jeřábníci, střelmistři),
- vykonávají činnosti, pro něž je vyžadována zvláštní zdravotní způsobilost (např. potápěči, horníci, hutníci, námořníci),
- zaměstnanci přijímaní na noční práci (§ 94 odst.2 ZP).

V případech, které nejsou v právních předpisech výslovně uvedeny, zaměstnanec povinnost podrobit se vstupní lékařské prohlídce sice nemá, zaměstnavatel však může tento požadavek stanovit jako podmínku uzavření pracovní smlouvy. V průběhu trvání pracovního poměru se zdravotní způsobilost zaměstnanců ověřuje preventivními lékařskými prohlídkami. Závodní preventivní péče je vyloučena ze svobodné volby lékaře, a proto vstupní i veškeré následné preventivní prohlídky provádějí závodní lékaři, nikoli ošetřující lékař zaměstnance. Důvodem je nutnost provádět tato vyšetření s ohledem na konkrétní práci, kterou zaměstnanec vykonává či vykonávat má, což vyžaduje znalost pracovních podmínek u příslušného zaměstnavatele.

PŘÍKLAD

Studentka gymnázia má zájem o brigádu v období letních prázdnin. Reagovala proto na nabídku supermarketu, kde by měla doplňovat zboží. Na personálním útvaru jí bylo sděleno, že před uzavřením pracovní smlouvy se musí podrobit vstupní lékařské prohlídce. Studentka namítala, že je to zbytečné, protože je zcela zdravá, zaměstnavatel však na svém požadavku trval. Zaměstnavatel jedná správně, protože takový postup mu ukládá právní předpis (§ 247 ZP), který povinnost lékařské prohlídky u mladistvých před vznikem pracovního poměru závazně stanoví.

§ 247 ZP

V žádosti o lékařský posudek musí zaměstnavatel popsat, jaký druh práce má zaměstnanec vykonávat, a zda bude konat také noční práci. V posudku lékaře se pak pouze jednoznačně uvádí, zda je zaměstnanec k uváděné práci schopen, neschopen, schopen jen za určitých podmínek (tj. úprava pracovní doby, směn, omezení určitých činností – zvedání břemen apod.).

1.3**Stravování zaměstnanců**

8535

Zaměstnavatelé mají povinnost umožnit (nikoli zajistit) zaměstnancům ve všech směnách **stravování**. Tato povinnost se nevztahuje na zaměstnance vyslané na pracovní cestu.

Zaměstnavatel může povinnost umožnit zaměstnancům stravování plnit různým způsobem podle konkrétních podmínek:

- provozováním vlastního zařízení závodního stravování,
- poskytováním příspěvku na stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů,
- nákupem stravenek a jejich prodejem zaměstnancům s příspěvkem od zaměstnavatele.

Okruh zaměstnanců (případně bývalých zaměstnanců), kterým se stravování poskytuje, vlastní organizace stravování a způsob jeho provádění a financování je zpravidla sjednán v kolektivní smlouvě nebo stanoven ve vnitřním předpisu. Právní předpis uvádí, které náklady závodního stravování se hradí úhradami od strávnicků a příspěvkem z FKSP a které náklady může uhrazovat zaměstnavatel (srov. vyhlášku Ministerstva financí č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích).

č. 430/2001
Sb.

Problematika závodního stravování je také úzce svázána s daňovým systémem, konkrétně s položkami, které se odečítají od příjmů pro zjištění základu daně z příjmů. Výdaje (náklady) vynaložené na provoz vlastního zařízení závodního stravování, kromě hodnoty potravin, nebo příspěvky na závodní stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované maximálně do výše 55 % ceny jednoho hlavního jídla v průběhu jedné pracovní směny, se považují za výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů (srov. zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění).

č. 586/1992
Sb.**PŘÍKLAD**

Do závodní jídelny zaměstnavatele jsou dováženy obědy z budovy nedaleké základní školy připravované pro stravování dětí ve školní jídelně. I v případě, kdy zaměstnavatel zabezpečuje závodní stravování svých zaměstnanců ve vlastním zařízení prostřednictvím jiných subjektů, je toto pro daňové účely uznáváno za závodní stravování ve vlastním zařízení.

UPOZORNĚNÍ

Právní úprava nyní umožňuje poskytovat cenově zvýhodněné stravování (stravenky) bývalým zaměstnancům, kteří odešli do důchodu, zaměstnancům na dovolené či ve stavu pracovní neschopnosti. Příspěvek na stravování (stravenky) lze však poskytnout pouze v případě, že zaměstnanec je přítomen v práci minimálně 3 hodiny. Protože splnění této podmínky u zaměstnanců v důchodu, na dovolené a v pracovní neschopnosti nepřipadá v úvahu, cenově zvýhodněné stravování by v tomto případě pro zaměstnavatele nebylo daňově uznatelným nákladem.

1.4

Odborný rozvoj zaměstnanců

Pro správné pochopení této problematiky je třeba správně rozlišovat pojmy zvyšování a prohlubování kvalifikace.

8540 Zvyšování kvalifikace

§ 231 ZP

Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření (§ 231 ZP). Za zvyšování kvalifikace se považuje studium, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.

8545 Prohlubování kvalifikace

§ 230 ZP

Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování (§ 230 ZP). Prohlubování kvalifikace k výkonu sjednané práce patří k povinností zaměstnance, a proto i účast na školení či studiu nebo jiných formách přípravy k prohloubení kvalifikace je zaměstnavatel oprávněn uložit. Účast na školení či jiných formách přípravy nebo studium sloužící k prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. Zaměstnavatel může rovněž požadovat, aby prohlubování kvalifikace zaměstnanec absolvoval u jiné právnické nebo fyzické osoby.

§ 232 ZP

Při zvyšování kvalifikace náleží zaměstnanci pracovní volno a náhrada mzdy (platu) minimálně v rozsahu uvedeném v zákoníku práce (§ 232).

Zaměstnavatel může jejich poskytování zastavit pouze z důvodů uvedených v zákoně. Jde o případ:

- kdy se zaměstnanec stane dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon práce, pro niž si zvyšuje kvalifikaci,
- kdy zaměstnanec bez zavinění zaměstnavatele po delší dobu neplní bez vážného důvodu podstatné povinnosti při zvyšování kvalifikace.

PŘÍKLAD

Zaměstnavatel, který zaměstnává několik řidičů, jim sdělil, že se mají v pátek zúčastnit pravidelného proškolení řidičů z povolání. Jeden z nich účast odmítl s poukazem na to, že předpokládaný konec školení je až v 18 hodin, jeho pracovní doba však v pátek končí už v 15 hodin. V tomto případě může zaměstnavatel zaměstnanci účast na školení uložit, neboť jde o školení za účelem prohloubení kvalifikace (tj. jejího udržování a obnovování), které je považováno za výkon práce. Zaměstnanci náleží po dobu školení mzda. Pokud doba, kterou na školení stráví, přesáhne u zaměstnanců jejich stanovenou týdenní pracovní dobu, jde o práci přesčas s nárokem na příplatek (případně náhradní volno).

Zaměstnavatel může se zaměstnancem v souvislosti se zvyšováním kvalifikace uzavřít **kvalifikační dohodu** (§ 8555). Touto dohodou se zaměstnavatel zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace poskytováním pracovního volna a náhrady mzdy (platu) a zaměstnanec se zavazuje setrvat po určitou dobu v pracovním poměru u zaměstnavatele. Pokud tuto povinnost nesplní, je povinen uhradit zaměstnavateli vynaložené náklady, a to i v případě, že zaměstnanec rozváže pracovní poměr ještě před zvýšením kvalifikace. Maximální doba, po kterou bude zaměstnanec povinen v pracovním poměru setrvat, je 5 let. Výše požadované náhrady za dobu zvýšení kvalifikace omezena není. Druhy nákladů, které se zaměstnanec zavazuje uhradit v případě nesplnění závazku setrvat po sjednanou dobu u zaměstnavatele, bývají zejména:

- náhrada mzdy za dobu poskytnutého pracovního volna,
- vyplacené cestovní náhrady,
- poplatků za studium,
- náklady na zakoupení učebních pomůcek.

Zaměstnanec je povinen uhradit náklady pouze do výše celkové částky uvedené ve smlouvě, a to i v případě, že skutečně vynaložené náklady byly vyšší. Nesplní-li zaměstnanec svůj závazek setrvání po sjednanou dobu v pracovním poměru pouze z části, jeho povinnost k náhradě nákladů se poměrně sníží. Dohoda musí být uzavřena písemně, jinak je neplatná. Ujednání o jejím uzavření lze zařadit i do pracovní smlouvy.

Kvalifikační dohodu lze uzavřít též při prohlubování kvalifikace (§ 230), pokud předpokládané náklady na studium dosahují alespoň 75 000 Kč; v takovém případě však nelze zaměstnanci prohloubení kvalifikace uložit.

§ 230 ZP

Z hlediska daňového jsou z výdajů na odborný rozvoj zaměstnanců u zaměstnavatele daňově uznatelné náklady (výdaje) vynaložené na provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo spojené s odborným rozvojem a rekvalifikací zaměstnanců zabezpečovanou jinými subjekty, s výjimkou výdajů (nákladů) vynaložených na zvýšení kvalifikace.

UPOZORNĚNÍ

V případě, že má zaměstnanec zájem o studium, které není v souladu s potřebou zaměstnavatele (studovaný obor není z hlediska jeho potřeb využitelný), pracovní volno ani náhradu mzdy či platu zaměstnanci poskytovat nemusí. Zaměstnanec, který se přesto pro studium rozhodl, musí k plnění studijních povinností využívat pouze svůj volný čas. Nemůže spoléhat ani na možnost čerpání dovolené pro tyto účely, protože její čerpání povoluje zaměstnavatel, mimo jiné i s ohledem na provozní podmínky.

8550

Název zaměstnavatele
se sídlem v
(dále jen zaměstnavatel)

a

Jméno zaměstnance
bydliště
(dále jen zaměstnanec)

§ 234 ZP

uzavírají podle § 234 zákoníku práce tuto

dohodu o zvýšení kvalifikace

1. Zaměstnavatel se zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace studiem na (vysoké škole), obor Jde o leté studium, které bude podle studijního plánu zahájeno v roce a ukončeno v roce

2. Zaměstnavatel bude zaměstnanci po dobu studia poskytovat pracovní volno a náhradu mzdy (platu) podle v rozsahu uvedeném v (kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu).

3. Zaměstnanec se zavazuje setrvat po úspěšném ukončení studia u zaměstnavatele po dobu let, tj. nejméně do roku

4. V případě, že zaměstnanec závazek uvedený v bodu 3 této dohody nesplní, je povinen nahradit zaměstnavateli náklady vynaložené v souvislosti se zvyšováním kvalifikace. Tyto náklady zahrnují:

- náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku za dny účasti na předepsaných konzultacích, přípravy ke zkouškám a jejich vykonání,
- náhradu studijního příspěvku,
- náhradu cestovních výdajů.

Tato částka představuje Kč za jeden rok, celkem tedy nejvýše Kč za celou dobu studia.

Pokud zaměstnanec nesplní svůj závazek pouze zčásti, jeho povinnost nahradit náklady se poměrně sníží.

5. Zaměstnanec se zavazuje uhradit poměrnou část nákladů vynaložených na jeho studium i v případě, že rozváže pracovní poměr před zvýšením kvalifikace.

6. Tato dohoda byla vypracována ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převzal zaměstnavatel, druhé zaměstnanec.

Jméno zaměstnance
Bydliště

Žádost o úhradu nákladů poskytnutých podle dohody o zvýšení kvalifikace

Dohodou uzavřenou dne v souvislosti se zvýšením Vaší kvalifikace jste se zavázal, že po skončení studia na (Filozofické fakultě Univerzity Karlovy) budete pracovat u naší společnosti po dobu let. Studium jste ukončil dne 2009 a měl jste setrvat v pracovním poměru nejméně do

Na základě Vaší výpovědi, kterou jsme obdrželi dne končí Váš pracovní poměr dnem Protože není dán žádný důvod, kdy by Vám povinnost uhradit náklady vynaložené na zvýšení Vaší kvalifikace nevznikala, žádáme Vás o vrácení následujících plnění:

- náhrady mzdy ve výši průměrného výdělku, tj. Kč za dnů, celkem Kč,
- studijní příspěvek ve výši Kč,
- náhradu cestovních výdajů ve výši Kč.

Celkem požadujeme zaplacení částky Kč, a to do

(Při stanovení celkové částky bylo přihlédnuto k odpracování části závazku v době od do) Pokud uvedenou částku neuhradíte ve stanoveném termínu, budeme vymáhat její zaplacení soudní cestou.

1.5

Uložení svršků a osobních předmětů

Zaměstnavatelé jsou povinni zajistit zaměstnancům bezpečnou úschovu svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání. Bezpečnou úschovu věcí, které si zaměstnanci odkládají při výkonu práce nebo v přímé souvislosti s ním, musí zaměstnavatel zajistit (např. v šatnách, uzamýkatelných skříňkách).

8565

K věcem, které zaměstnanci obvykle nosí do práce a před jejím zahájením zpravidla odkládají, patří šaty a obuv, a to bez ohledu na jejich hodnotu (např. v zimě je obvyklým oděvem i kožích), dále také pracovní oděv, který si zaměstnanec po skončení práce nechává u zaměstnavatele, a běžné osobní předměty, např. šperky běžně nošené (snubní prsten, hodinky, nikoli však cenná břílantová brož), tašky, aktovky, peněženky, mobily apod. V případě ztráty či poškození věcí, která se obvykle nenosí do zaměstnání či větší částky peněz, pokud je zaměstnavatel nepřevzal do zvláštní úschovy, odpovídá pouze do částky 10 000 Kč.

Nárok na náhradu škody vzniklé na odložených věcech je podmíněn tím, že o ní zaměstnanec bez zbytečného odkladu, nejpozději do 15 dnů ode dne, kdy se o škodě dověděl, uvědomí zaměstnavatele.

„Prokáže-li zaměstnavatel, že škodu zavinil také poškozený zaměstnanec, jeho odpovědnost se poměrně omezí (srov. § 270 ZP).“

70 ZP

PŘÍKLAD

Zaměstnankyně zjistí po návratu z oběda, že dveře její kanceláře byly násilně otevřeny a v šatní skříni chybí kabelka, ve které měla osobní předměty (brýle, kosmetiku), mobilní telefon, peněženku a obálku s částkou 25 000 Kč na zakoupení zahraničního zájezdu. Způsobenou škodu ihned ohlásí příslušnému vedoucímu zaměstnanci a policii. Pachatel však nebyl odhalen. Zaměstnavatel je povinen uhradit zaměstnankyni škodu vzniklou odcizením kabelky, brýlí, kosmetiky, mobilního telefonu a peněženky v plné výši. Odcizenou hotovost však nahradí pouze ve výši 10 000 Kč.

Vzor žádosti zaměstnance o náhradu škody na odložených věcech

Název společnosti . . .
se sídlem . . .

Žádost o náhradu škody vzniklé na odložených věcech

U společnosti ARTECO, s. r. o. vykonávám na základě pracovní smlouvy od 1. 1. 2008 práci údržbáře.

Dne 15. 6. 2010 jsem se po příchodu do práce v šatně převlékl a do skříňky uložil kromě svršků i zlatý prsten, který při práci vždy odkládám, a skříňku uzamkl. Po skončení směny jsem při oblékání zjistil, že prsten ve skřínce není. Od 16. do 30. 6. jsem čerpal dovolenou, a proto ztrátu prstenu oznamuji až dnes.

Žádám tímto o náhradu škody ve výši 3 500 Kč, která mi odcizením prstenu vznikla (stvrzkuu příkládám).

Vzor odmítnutí odpovědnosti zaměstnavatele za škodu na odložených věcech

Pan . . .
bytem . . .

Zamítnutí žádosti o náhradu škody na odložených věcech

Dne 1. 7. 2010 jsme obdrželi Vaši žádost o náhradu škody ve výši 3 500 Kč, která Vám vznikla odcizením zlatého prstenu uloženého po dobu výkonu Vaší práce v uzamčené šatní skřínce.

Podle ustanovení § 267 zákoníku práce musí zaměstnanec o vzniklé škodě uvědomit zaměstnavatele bez zbytečného odkladu, nejpozději ve lhůtě 15 dnů ode dne, kdy se o škodě dověděl. Vzhledem k tomu, že jste ztrátu prstenu oznámil až 1. 7. 2010, tj. po uplynutí stanovené lhůty, nárok na náhradu škody podle výše uvedeného ustanovení zanikl, a z toho důvodu Vám požadovanou částku uhradit nemůžeme.

37 ZP

1.6**Doprava do zaměstnání**

Obecně je považována **doprava zaměstnanců do zaměstnání** a zpět za osobní záležitost každého z nich. Pokud však do místa výkonu práce není provozována doprava hromadnými dopravními prostředky nebo sice provozována je, ale v intervalech, které nejsou pro potřeby zaměstnavatele odpovídající, může dopravu svých zaměstnanců zajistit zaměstnavatel sám. Ačkoli ze zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění bylo vypuštěno příslušné ustanovení o daňovém nákladu na dopravu zaměstnanců do zaměstnání, lze využít § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 umožňujícího zahrnout do nákladů výdaje na pracovní a sociální podmínky zaměstnanců vynaložené na „práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy“. S účinností od 1. 1. 2009 byl zrušen příspěvek na dopravu poskytovaný zaměstnavatelům úřadem práce; důvodem bylo jeho malé využívání.

8570

č. 586/1992
Sb.**1.7****Podpora bydlení**

Podpora řešení bytové situace zaměstnanců, jako jedna z aktivit řazených do péče o zaměstnance, nabyla velkého významu především v letech minulých, kdy většina zaměstnavatelů budovala a spravovala vlastní podnikové byty či ubytovny. Tyto aktivity však kladou na zaměstnavatele velké finanční nároky, a proto od nich v současnosti už řada z nich upustila nebo je vyčleňuje a ubytování nabízejí prostřednictvím externích firem. V současné době slouží nabídka podnikového ubytování jako motivační faktor především pro budoucí zaměstnance. Zaměstnavatelé nabízejí možnost ubytování převážně pro preferované profese či odborníky, kterých je na trhu nedostatek a které nelze získat pouze v rámci spádové oblasti.

8575

Jedním ze způsobů péče o bytové potřeby zaměstnanců je i finanční pomoc při získávání bytů do vlastnictví či k výstavbě rodinných domků. Zaměstnavatelé poskytují tyto peněžní podpory ze sociálního fondu či z FKSP. Z FKSP lze zaměstnancům poskytnout bezúročnou půjčku se splatností do 10 let až do výše 100 000 Kč na pořízení domu či bytu užívaného pro vlastní bydlení a do výše 50 000 Kč na koupi bytového zařízení a na nesplacený zůstatek půjčky u předchozího zaměstnavatele či druhého z manželů. Poskytnout lze i více půjček, jejichž součet však nesmí přesáhnout výše uvedené částky (součet se posuzuje pro oba manžele). Zůstatek nesplacené půjčky lze v mimořádně závažných případech prominout.

1.8

Rekreace, pořádání kulturních, společenských a tělovýchovných akcí

Péče o zaměstnance může směřovat i do oblasti volného času zaměstnanců.

8580

Dlouhou tradici má nabídka rekreací či finanční příspěvek na ně. Zaměstnanci mají možnost využívat **rekreační zařízení**, která jsou v majetku zaměstnavatele, či jiná zařízení zaměstnavatelem smluvně zajištěná. V úvahu přichází také další způsob, kdy zaměstnavatel naváže spolupráci s cestovními kanceláři a finančně přispívá na jimi zprostředkované rekreační pobyty pro své zaměstnance. Z FKSP může zaměstnavatel přispívat na rekreační pobyty a zájezdy tuzemské i zahraniční svým zaměstnancům i jejich rodinným příslušníkům, včetně dětských rekreací a táborů.

Zaměstnavatelé mohou také umožňovat svým zaměstnancům využívat různá sportovní zařízení či přispívat jim na návštěvy kulturních pořadů a sportovních akcí včetně dopravy (provozu autobusu). Příspěvek z FKSP je možno věnovat i na tělovýchovné a sportovní vybavení.

Z FKSP lze hradit i náklady na dočasné užívání zařízení jiných subjektů, pokud slouží ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků.

Na příjmy, které takto zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nepeněžní formou, se vztahuje osvobození od daně z příjmů, např. pro uvedené využívání zařízení sloužící ke sportovnímu vyžití (pronajatého sálu, hřiště, uhrazení vstupu do plaveckého bazénu, posilovny). Zaměstnavatel může také zakoupit nářadí pro tyto činnosti, vstupenky na sportovní utkání, do divadel, galérií, zámků, na výstavy.

1.9

Sociální výpomoc a zvýhodněné půjčky

Péče o zaměstnance resp. sociální politika zaměstnavatele může v určitých směrech doplňovat sociální politiku státní či nižších územně správních celků. Takový případ představuje např. pomoc zaměstnavatele zaměstnanci při určité sociální události nebo pokud se zaměstnanec obecně ocitne v mimořádně tíživé, závažné či neočekávané životní situaci.

8585

Sociální výpomoci mohou být zaměstnavatelem poskytovány z řady důvodů: při úmrtí v rodině, v tíživé finanční situaci zaměstnance, při dlouhodobé nemoci, ale např. také při narození dítěte. Zvláštním případem jsou situace, kdy je zaměstnanec postižen živelní pohromou (např. požár, záplavy), ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, kde byl vyhlášen nouzový stav.

Sociální výpomoc může být poskytnuta nejen zaměstnanci, ale i jeho rodinným příslušníkům.

Výdaje na sociální výpomoci nelze zařadit mezi výdaje, které jsou pro zaměstnavatele povinné, a proto je není možno zahrnout do daňových nákladů. Jsou poskytovány z FKSP, ze sociálních fondů, ze zisku po zdanění nebo jsou zahrnovány do nákladů (které však nejsou uznány jako náklady na dosažení, zajištění a udržení příjmů).

Poměrně rozšířenou formou v rámci péče o zaměstnance jsou také **zvýhodněné půjčky** se sníženým úrokem nebo dokonce půjčky bezúročné na bytové účely nebo k překlenutí tíživé finanční situace.

8590

PŘÍKLAD

Po náhlém úmrtí zaměstnance byla jeho manželce poskytnuta sociální výpomoc ve výši 15 000 Kč. Tato peněžní částka je osvobozena od daně z příjmů.

Vzor návrhu na poskytnutí nenávratné sociální výpomoci ze sociálního fondu

8595

NÁVRH NA POSKYTNUTÍ NENÁVRATNÉ SOCIÁLNÍ VÝPOMOCI ZE SOCIÁLNÍHO FONDU

1. Jméno zaměstnance rodné číslo
Bydliště
Pracoviště (útvár) pracovní zařazení (funkce)
Zaměstnán v pracovním poměru u zaměstnavatele od
2. Rodinný příslušník zaměstnance (jméno)
Bydliště
Rodinný poměr (vztah) k zaměstnanci
3. Navrhovaná výše nenávratné sociální výpomoci
Odůvodnění návrhu
4. Návrh na poskytnutí nenávratné sociální výpomoci podle platných
(Pravidel pro tvorbu a hospodaření s prostředky sociálního fondu) předkládá
..... (jméno navrhovatele, funkce).

ŽÁDOST O POSKYTNUTÍ PŮJČKY ZE SOCIÁLNÍHO FONDU

Jméno a příjmení zaměstnance
 rodné číslo
 bydliště
 pracoviště (útvář) pracovní zařazení (funkce)
 zaměstnán u zaměstnavatele v pracovním poměru od

Žádám o poskytnutí půjčky ze sociálního fondu zaměstnavatele podle platných pravidel pro tvorbu a hospodaření s prostředky sociálního fondu za účelem

- (pořízení bytu, domu, provedení stavebních úprav,
- nákup bytového zařízení,
- překlenutí tíživé finanční situace).

Prohlašuji, že poskytnutá půjčka bude sloužit výhradně k řešení mých vlastních potřeb výše uvedeného druhu.

Požadovaná výše půjčky je Kč.

Navrhuji její splácení v měsíčních splátkách ve výši Kč.

Navrhovaný/i ručitel/é (jméno, datum narození, bydliště)

Ke své žádosti přikládám tyto doklady osvědčující její účel (příp. doklady odůvodňující poskytnutí půjčky):

KAPITOLA 2**Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

V pracovním prostředí se většina lidí pohybuje značnou část svého života, proto je na ochranu zdraví a života zaměstnanců při výkonu práce a v souvislosti s ní kladen velký důraz a představuje důležitou součást povinností zaměstnavatelů.

Hlavním cílem právní úpravy **bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** je předcházení či omezování rizik ohrožujících životy a zdraví zaměstnanců.

Každý zaměstnavatel má obecně uloženou povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví svých zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví.

Zaměstnavatel nesmí připustit, aby zaměstnanec vykonával práci, která by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti.

2.1**Prevence pracovních rizik**

Prevenční rizik se rozumí všechna opatření vyplývající z právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a z opatření zaměstnavatele, která mají za cíl předcházet rizikům, odstraňovat je nebo minimalizovat působení neodstranitelných rizik.

V zájmu prevence je především nezbytné odhalit příčiny pracovních rizik. Tato rizika pramení především z vadného uspořádání pracoviště, působení rizikových faktorů, volby a použití pracovních prostředků, pracovních postupů a režimů práce, z úrovně vzdělání zaměstnanců a jejich poučení o riziku práce nebo z jejich nepříznivého zdravotního stavu.

Zaměstnavatel je povinen vyhledávat rizika, zjišťovat jejich příčiny a zdroje a přijímat opatření k jejich odstranění. Pokud rizika odstranit nelze, musí je alespoň vyhodnotit a přijmout opatření k omezení jejich působení tak, aby bylo minimalizováno ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců.

Zaměstnavatel musí přijmout potřebná (technická a organizační) opatření pro případ mimořádných událostí (havárie, požáry, povodně a evakuace zaměstnanců). Pro účely zajištění první pomoci vyškolí (za pomoci zařízení poskytující závodní preventivní péči) a vybaví odpovídající počet zaměstnanců, kteří organizují poskytnutí první pomoci, zajišťují přivolání lékařské pomoci, hasičů a policie a evakuaci zaměstnanců.

Úkoly v rámci prevence rizik zajišťuje zaměstnavatel prostřednictvím odborně způsobilého zaměstnance (bezpečnostního technika), který zjišťuje rizika vyskytující se na pracovišti a navrhuje příslušná opatření. Ustavení této funkce však není povinné. Úkoly v prevenci rizik může:

- provádět zaměstnavatel sám, je-li pro to odborně způsobilý,
- svěřit plnění těchto povinností odborně způsobilému zaměstnanci (případně zaměstnancům),
- zajišťovat tuto činnost prostřednictvím jiné odborně způsobilé osoby, která již nemusí být jeho zaměstnancem (např. na základě obchodní smlouvy s osobou samostatně výdělečně činnou).

2.2**Osobní ochranné pracovní prostředky**

Pokud není možné pracovní rizika odstranit nebo dostatečně omezit technickými prostředky nebo opatřeními v oblasti organizace práce, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky.

Osobní ochranné pracovní prostředky musí chránit zaměstnance před riziky, nesmí ohrožovat jejich zdraví, nesmí bránit při výkonu práce a musí splňovat požadavky stanovené právním předpisem (viz nařízení vlády č. 21/2003 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na osobní ochranné prostředky).

Za osobní ochranné prostředky se považují:

- osobní ochranné pracovní prostředky (obuv, oděv),
- mycí, čistící a dezinfekční prostředky,
- ochranné nápoje.

Zaměstnavatel je povinen udržovat osobní ochranné pracovní prostředky v použitelném stavu a kontrolovat jejich používání.

Rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků jsou stanoveny v nařízení vlády č. 495/2001 Sb. a bližší podmínky poskytování ochranných nápojů jsou upraveny v nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.

PŘÍKLAD

U zaměstnavatele pracují dvě uklízečky provádějící úklid dílen, mytí podlah a schodů v objektu. Vzhledem k tomu, že pracují se saponáty, požadovaly po zaměstnavateli gumové pracovní rukavice. Zaměstnavatel reagoval tak, že jim v příštím měsíci bude vyplacena odměna, z které si mohou rukavice podle vlastního výběru samy zakoupit. Zaměstnavatel jednal v rozporu s právním předpisem, který mu ukládá poskytovat osobní ochranné pracovní prostředky zaměstnancům bezplatně. Kromě toho nesmí jejich vydávání nahrazovat finančním plněním (srov. § 104 ZP).

§ 104 ZP

Za ochranné pracovní prostředky se naopak nepovažují běžné pracovní oděvy (např. uniformy) a obuv, které s ohledem na povahu práce nepodléhají mimořádnému opotřebení nebo znečištění.

2.3

Práva a povinnosti zaměstnanců v oblasti BOZP

Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích jejich práce a o opatřeních na ochranu před nimi.

Zaměstnanci jsou oprávněni odmítnout výkon práce, o níž se důvodně domnívají, že bezprostředně a závažným způsobem ohrožuje jejich život nebo zdraví, případně život nebo zdraví jiných osob. Takové odmítnutí nelze považovat za nesplnění povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci.

8620

Zaměstnanci nesmějí požívat **alkoholické nápoje** a jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele. Zákaz platí na pracovišti, v pracovní i mimopracovní době (týká se tedy i různých oslav na pracovišti po skončení směny). V pracovní době platí tento zákaz i mimo pracoviště (např. v průběhu pracovní cesty). Zaměstnanci nesmějí vstupovat pod vlivem alkoholu a jiných návykových látek na pracoviště (např. při nástupu na směnu, ale týká se to i návratu do práce po skončení polední přestávky na jídlo a oddech po konzumaci alkoholických nápojů v restauraci). Zákaz požívání alkoholických nápojů se nevztahuje na zaměstnance

v horkých provozech, pokud pije pivo se sníženým obsahem alkoholu (tzv. nízkostupňové pivo, které je např. ve sklárnách či hutích považováno za ochranný nápoj), a na zaměstnance, u nichž požívání těchto nápojů je součástí plnění pracovních úkolů (např. someliéři) nebo je s plněním těchto úkolů obvykle spojeno.

Zaměstnanec je povinen se na pokyn oprávněného vedoucího zaměstnance písemně určeného zaměstnavatelem podrobit zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

Zaměstnanci nesmějí kouřit na pracovištích, kde pracují také nekuřáci.

PŘÍKLAD

Zaměstnavatel zakázal kouření v celém objektu, tj. na všech pracovištích (včetně společných prostor). Zaměstnanci – kuřáci se domáhali, aby jim byla vyhrazena místnost – tzv. kuřácký koutek, kde by mohli v průběhu směny kouřit. Zaměstnavatel jejich žádost odmítl.

Žádný právní předpis neukládá zaměstnavateli povinnost zřizovat pro kuřáky „kuřárny“ ani tolerovat „přestávky na cigaretu“.

KAPITOLA 3

Pracovní úrazy a nemoci z povolání

Každý zaměstnavatel je povinen zajišťovat svým zaměstnancům takové pracovní podmínky, aby mohli řádně plnit své úkoly bez ohrožení zdraví a majetku.

Došlo-li u zaměstnance při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k poškození zdraví úrazem (**pracovní úraz**), odpovídá za škodu tím vzniklou zaměstnavatel, u něhož byl zaměstnanec v době úrazu v pracovním poměru.

8625

Porušením zdraví se rozumí nejen poškození tělesné (zranění) či psychické (trauma), ale také případy, kdy došlo k porušení zdraví nezávisle na vůli poškozeného, jestliže bylo způsobeno krátkodobými zevními vlivy, např. kdy byl zaměstnanec při práci, na kterou není zvyklý a která je nepřiměřená jeho tělesným možnostem, nucen okamžitým, usilovným vzepětím sil překonávat vnější odpor, a zvýšit tak náhle, neobvykle a nadměrně svou námahu. Tato tělesná námaha musí být pak příčinou následku, o jehož odškodnění se jedná (např. infarkt). Přitom nemusí jít o jedinou příčinu úrazu (např. zaměstnanec měl už vrozenou srdeční vadu), nýbrž stačí, když jde o jednu z příčin, avšak důležitou, podstatnou a značnou.

Pojem pracovního úrazu je definován jako poškození zdraví nebo smrt zaměstnance, k němuž došlo při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením zevních vlivů. Jako pracovní úraz se posuzuje také úraz, který zaměstnanec utrpěl pro plnění pracovních úkolů.

PŘÍKLAD

Zaměstnanec finančního úřadu doměřil na základě daňového přiznání v souladu s příslušnými předpisy daňovému poplatníku daň. Po odchodu ze zaměstnání byl tímto poplatníkem na ulici kvůli doměřené dani nejprve slovně a pak i fyzicky napaden a zraněn. Zranění, které utrpěl pro plnění pracovních úkolů, je pracovním úrazem.

Odpovědnost zaměstnavatele za škodu při pracovních úrazech je odpovědností za výsledek (škodnou událost); předpokladem jejího vzniku tedy není zavinění zaměstnavatele ani porušení povinností. Zaměstnavatel tak např. odpovídá i za porušení zdraví zaměstnance, kterému nemohl nijak zabránit ani je odvrátit (např. zasažení bleskem).

Z odpovědnosti zaměstnavatele za škodu na zdraví jsou však vyloučeny úrazy, k nimž dojde při stravování (např. poranění přiborem, požití konzervou, opaření horkou tekutinou).

Za pracovní úraz není také považován úraz, který se zaměstnanci přihodil na cestě do zaměstnání a zpět.

O pracovní úraz nejde ani tehdy, jestliže k poškození zdraví zaměstnance došlo v době, kdy vybočil z plnění pracovních úkolů (tzv. exces), např. při vyrábění určitých předmětů pro svoji vlastní potřebu v pracovní době a bez vědomí zaměstnavatele, při vybočení z trasy pracovní cesty kvůli obstarání soukromých záležitostí, při tzv. černé jízdě apod.

8630 Nemoci z povolání

Nemocemi z povolání jsou nemoci vznikající nepříznivým působením chemických, fyzikálních, biologických nebo jiných škodlivých vlivů, pokud vznikly za podmínek uvedených v seznamu nemocí z povolání (seznam nemocí z povolání tvoří přílohu nařízení vlády č. 290/1995 Sb., kterým se stanoví seznam nemocí z povolání).

č. 290/1995
Sb.

Nemoci z povolání uvedené v tomto předpisu jsou charakterizovány velmi obecnými znaky. Otázka existence nemoci z povolání je věcí znaleckého posudku vydaného lékařem příslušného zdravotnického zařízení, které je oprávněno uznávat nemoci z povolání. Zaměstnavatel odpovídá za škodu způsobenou nemocí z povolání bez ohledu na to, že byl zaměstnanec pro onemocnění touto nemocí zvýšenou měrou disponován.

3.1**Zproštění odpovědnosti
zaměstnavatele za škodu na zdraví**

Zaměstnavatel je povinen škodu na zdraví vzniklou v důsledku pracovního úrazu nebo nemoci z povolání zaměstnanci nahradit. Zaměstnavatelé (kromě organizačních složek státu) jsou pro tyto případy ze zákona pojištěni.

Odpovědnost za škodu, kterou zaměstnanec utrpěl na zdraví se může zaměstnavatel za určitých okolností zprostit, a to buď zcela nebo částečně.

8635

Zaměstnavatel se může odpovědnosti zcela zprostit, jestliže prokáže, že jedinou příčinou škody byla skutečnost, že postižený zaměstnanec svým zaviněním porušil právní či ostatní předpisy nebo pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany při práci, ačkoli byl s nimi řádně seznámen a jejich znalost a dodržování byly soustavně vyžadovány a kontrolovány nebo, že si škodu přivodil zaměstnanec svou opilostí, či v důsledku zneužití jiných návykových látek a zaměstnavatel tomu nemohl zabránit. Pokud by zaměstnanec kvůli pracovnímu úrazu nebo nemoci z povolání dlouhodobě ztratil způsobilost k výkonu dosavadní práce, a byla mu proto dána výpověď, nemá v případě, že se zaměstnavatel zcela zprostil odpovědnosti, nárok na odstupné.“

PŘÍKLAD

Zaměstnanec při nástupu do práce dostal pouze k prolisování složku s bezpečnostními předpisy, a poté byl vyzván, aby podepsal, že byl s těmito předpisy řádně seznámen. V tomto případě nesplnil zaměstnavatel povinnost řádného seznámení zaměstnance s bezpečnostními předpisy. Na tom nemění nic ani skutečnost, že zaměstnanec potvrdil svým podpisem, že s těmito předpisy seznámen byl.

Částečné zproštění odpovědnosti zaměstnavatele je možné za předpokladu, že jednou z příčin pracovního úrazu bylo porušení bezpečnostních předpisů či pokynů zaměstnancem, ačkoli byl s nimi řádně seznámen, nebo opilost či zneužití jiných návykových látek či lehkomyšlné počínání v rozporu s obvyklým způsobem chování.

Vzhledem k tomu, že je odpovědnost zaměstnavatele za škodu na zdraví, kterou utrpěl zaměstnanec, založena na objektivním principu, vylučuje i pouhá náhoda jako jedna z příčin pracovního úrazu úplné zproštění odpovědnosti zaměstnavatele.

O zaviněné porušení bezpečnostních předpisů však nepůjde v případě, kdy zaměstnanec vykonává určité práce v rozporu s bezpečnostními předpisy na příkaz zaměstnavatele. Zaměstnavatel se proto, že dal k takovému postupu příkaz, nemůže zprostit odpovědnosti ani v případě, že zaměstnanec konal tyto práce, ačkoli měl právo je odmítnout.

Pojem opilosti není v zákoně definován. Stav opilosti v pojetí pracovněprávních předpisů nemusí být dán už pouhým požitím alkoholického nápoje, nýbrž k jeho požití musí dojít v takové míře, že způsobí snížení duševních funkcí a celkové pohotovosti zaměstnance. Úplné nebo částečné zproštění odpovědnosti zaměstnavatele předpokládá, že utrpěný úraz je v příčinné souvislosti s opilostí zaměstnance. O této příčinné souvislosti je třeba často provést důkaz znalce – lékaře, protože svědecké pozorování ohledně chování zaměstnance nemusí být vždy spolehlivým měřítkem.

Lehkomyšlné jednání je takové jednání, kdy si vzhledem ke konkrétní časové i místní situaci na pracovišti počíná zaměstnanec způsobem, při němž vědomě podstupuje riziko hroziícího nebezpečí na zdraví, a jenž je v rozporu s obvyklým způsobem chování, tj. že zaměstnanec postupuje odlišně od ostatních zaměstnanců. V soudní praxi je přijímán výklad, že zaměstnavatel se může

8640

částečně zprostit odpovědnosti, prokáže-li, že chování zaměstnance lze charakterizovat jako nebezpečné riskování nebo hazardérství. Při úvaze, zda lze jednání takto označit, je třeba přihlížet ke kvalifikaci zaměstnance, nabytým zkušenostem, délce doby zaměstnání apod. Jinak je třeba posoudit stejné jednání u mladého, nezkušeného a krátkou dobu zaměstnaného zaměstnance a jinak u zkušeného staršího zaměstnance. Zaměstnanec si musí být vědom, že si svým jednáním může způsobit úraz nebo nemoc z povolání. Jestliže si však takto počínají i jiní zaměstnanci a zaměstnavatel o jejich jednání ví a trpí je, nemůže se zprostit odpovědnosti ani částečně.

Existuje kvalitativní rozdíl mezi důvodem k částečnému zproštění odpovědnosti zaměstnavatele pro porušení bezpečnostních předpisů a z důvodů lehkomyšlného jednání zaměstnance. V prvním případě jde o zaviněné porušení bezpečnostního předpisu nebo pokynu, které je jednou z příčin úrazu, v případě lehkomyšlného jednání nejde a ani nesmí jít o porušení bezpečnostního předpisu nebo pokynu.

Jestliže zaměstnanec utrpěl pracovní úraz při odvracení škody, která hrozila zaměstnavateli (např. při hašení požáru), nebo nebezpečí přímo hrozícího životu nebo zdraví, nemůže se zaměstnavatel vůbec zprostit odpovědnosti (tj. ani částečně), pokud zaměstnanec tento stav sám úmyslně nevyvolal (např. požár sám nezaložil).

3.2

Hlášení pracovních úrazů

Dne 1. 1. 2011 nabývá účinnosti nařízení vlády č. 201/2010 Sb., o způsobu evidence úrazů, hlášení a zasílání záznamu o úrazu. Tento prováděcí právní předpis vydaný na základě zmocnění uvedeného v § 105 odst. 7 ZP zrušil dosavadní nařízení vlády č. 494/2001 Sb. a přinesl dílčí změny v oblasti jeho působnosti.

Zaměstnavatel, u něhož k pracovnímu úrazu došlo, je povinen objasnit příčiny a okolnosti vzniku tohoto úrazu za účasti zaměstnance (pokud to jeho zdravotní stav dovoluje), svědků a za účasti odborové organizace nebo zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatel nesmí bez vážných důvodů měnit stav na místě úrazu do doby objasnění jeho příčin a okolností vzniku.

O pracovním úrazu zaměstnance jiného zaměstnavatele (např. zaměstnance vyslaného na pracovní cestu nebo dočasně přiděleného agenturou práce) je zaměstnavatel, u něhož k úrazu došlo, povinen bez zbytečného odkladu uvědomit zaměstnavatele úrazem postiženého zaměstnance a umožnit mu účast na objasnění příčin a okolností vzniku pracovního úrazu a seznámit ho s výsledky tohoto objasnění.

8645

Zaměstnavatel vede v knize úrazů evidenci o všech úrazech, i když jimi nebyla způsobena pracovní neschopnost nebo byla způsobena pracovní neschopnost nepřesahující 3 kalendářní dny. V případě pracovního úrazu zaměstnance jiného zaměstnavatele provedou zápis do knihy úrazů oba zaměstnavatelé. Knihu úrazů je možno nyní vést v listinné nebo elektronické podobě. Nařízení vlády č. 201/2010 Sb. také výslovně stanoví povinné údaje zapisované do knihy (komu, kdy a kde se úraz stal, jakou činnost postižený vykonával, počet hodin odpracovaných před vznikem úrazu, celkový počet zraněných, druh, zdroj a příčiny úrazu, jména svědků a jméno a pracovní zařazení osoby, která údaj zaznamenala).

Zaměstnavatel vyhotovuje záznamy a vede dokumentaci o všech pracovních úrazech, jejichž následkem došlo ke zranění zaměstnance s pracovní neschopností delší než 3 kalendářní dny nebo k úmrtí zaměstnance. Záznamy o úrazu je možné uvádět v listinné nebo elektronické podobě. Zaměstnavatel vyhotovuje záznam o pracovním úrazu neprodleně, nejpozději do 5 dnů ode dne, kdy se o něm dověděl.

Zaměstnavatel je povinen ohlásit (způsob ohlášení si zvolí zaměstnavatel, např. telefonicky, faxem, e-mailem), bez zbytečného odkladu, pracovní úraz a zaslat záznam o úrazu stanoveným orgánům a institucím:

- příslušnému oblastnímu inspektorátu práce nebo obvodnímu báňskému úřadu, jde-li o smrtelný pracovní úraz nebo vyžaduje-li poškození zdraví zaměstnance hospitalizaci delší než 5 dnů,
- zdravotní pojišťovně, u které je pracovním úrazem postižený zaměstnanec pojištěn,
- odborové organizaci nebo zástupci pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- policii, jestliže zjištěné skutečnosti nasvědčují tomu, že v souvislosti s pracovním úrazem došlo ke spáchání trestného činu nebo je zde podezření z trestného činu.

Zásadně se hlásí příslušnému útvaru Policie ČR všechny smrtelné pracovní úrazy.

Pro účely hlášení a evidence pracovních úrazů v návaznosti na mezinárodní statistiku pracovní úrazovosti je v nařízení vlády č. 201/2010 Sb. definován **smrtelný pracovní úraz** jako „poškození zdraví, které způsobilo smrt po úrazu nebo na jehož následky zaměstnanec zemřel nejpozději do jednoho roku“.

8650

Zaměstnavatel je povinen nejpozději do 5 pracovních dnů po ohlášení pracovního úrazu sepsat **záznam o úrazu** na příslušném tiskopisu (viz nařízení vlády č. 201/2010 Sb.) a odeslat jej do 5. dne v měsíci následujícím po měsíci, v němž k úrazu došlo:

8655

- příslušné zdravotní pojišťovně, kde je zaměstnanec registrován,
- příslušnému inspektorátu práce nebo obvodnímu báňskému úřadu,
- příslušné pojišťovně zaměstnavatele, u níž je pojištěn pro případ odpovědnosti za škodu při pracovním úrazu.

Jedno vyhotovení záznamu o úrazu předá zaměstnavatel postiženému zaměstnanci a v případě smrtelného pracovního úrazu jeho rodinným příslušníkům.

V případě smrtelného úrazu je nutné záznam poslat také Policii ČR.

Zaměstnavatel je povinen přijímat opatření proti opakování pracovních úrazů.

UPOZORNĚNÍ

Nárok na odškodnění pracovního úrazu není závislý na tom, zda zaměstnanec úraz ohlásí, ani na tom, zda je sepsán záznam o úrazu. I výpověď bezprostředního svědka úrazu může přispět ke zjištění stavu věci. Právo na náhradu škody vzniklé pracovním úrazem (nemocí z povolání) sestává z jednotlivých nároků, které se nemusí vyskytovat vždy všechny najednou a samostatně se i promlčují. Uplatňuje se zde pouze dvouletá subjektivní promlčecí lhůta, která počne běžet ode dne, kdy se poškozený doví o tom, že škoda vznikla, a kdo za ni odpovídá.

3.3

Náhrada škody

Zaměstnanci, který utrpěl pracovní úraz nebo u něhož byla zjištěna nemoc z povolání, je zaměstnavatel povinen v rozsahu, ve kterém za škodu odpovídá, nahradit náhradu škody. Zaměstnanci náleží:

8660

- a) náhrada za ztrátu na výdělku po dobu pracovní neschopnosti, která představuje rozdíl mezi průměrným výdělkem zaměstnance před vznikem škody způsobené pracovním úrazem nebo nemocí z povolání a plnou výší nemocenského;
- b) náhrada za ztrátu na výdělku po skončení pracovní neschopnosti nebo při uznání invalidity nebo částečné invalidity, která se poskytuje zaměstnanci v takové výši, aby spolu s jeho výdělkem po pracovním úrazu nebo po zjištění nemoci z povolání (s připočtením případného invalidního důchodu poskytovaného z téhož důvodu) se rovnala jeho průměrnému výdělku před vznikem škody;
- c) náhrada za bolest a za ztížení společenského uplatnění, které jsou náhradami nemateriální újmy (zadostiučiněním) utrpěné v souvislosti s pracovním úrazem nebo nemocí z povolání; odškodňuje se jimi určitý stupeň bolesti či omezení zaměstnance v pracovním a občanském uplatnění;
- d) náhrada účelně vynaložených nákladů spojených s léčením, která představuje náhradu zdravotní péče a léčivých přípravků nehraných v rámci veřejného zdravotního pojištění buď vůbec, nebo jen částečně, dále i příspěvek na dietní stravování (např. při infekční žloutence jako nemoci z povolání) po dobu, po kterou potřeba takového stravování trvá, nebo náklady na léky a jiné léčebné prostředky, které nehradí pojišťovna, a poškozený si je musel zcela či zčásti hradit sám. Lze je přiznat jen jako náklady již prokazatelně vynaložené. Do nákladů spojených s léčením lze zahrnout i náklady příbuzných na cesty při návštěvách ošetřovaného, které příznivě ovlivňují jeho stav;
- e) náhrada za věcnou škodu, kterou se uhrazuje újma na majetku poškozeného, zpravidla škoda na osobních věcech a použitých dopravních prostředcích.
Výčet náhrad uvedený v zákoně je úplný (taxativní), což znamená, že jiné nelze poskytnout.

Vzor žádosti o odškodnění pracovního úrazu

8665

Zaměstnavatel
se sídlem v

Žádost o odškodnění pracovního úrazu

Pracuji u Vás od (podle pracovní smlouvy ze dne) jako (druh práce, funkce).
Dne jsem při plnění pracovních úkolů utrpěl pracovní úraz (místo, kde k úrazu došlo, okolnosti a popis úrazu). V důsledku tohoto úrazu jsem byl v pracovní neschopnosti do
Žádám Vás o odškodnění pracovního úrazu, a to:

1. Náhradu ušlého výdělku po dobu pracovní neschopnosti, tj. od do ve výši Kč. (event.: dle výpočtu, který provede mzdová účtárna),
2. Náhradu za bolest (bolestné), které podle přiloženého lékařského posudku ze dne čí. činí Kč,
3. Náhradu věcné škody za (např. poškození oděvu a poškození/zničení dalších osobních věcí) ve výši Kč.

Celkem žádám o zaplacení částky Kč, a to do

V dne

.....
(jméno a podpis zaměstnance)

Jestliže zaměstnanec následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání zemřel, je zaměstnavatel povinen v rozsahu své odpovědnosti poskytnout:

- a) náhradu účelně vynaložených nákladů spojených s jeho léčením;
- b) náhradu přiměřených nákladů spojených s pohřbem;
- c) náhradu nákladů na výživu pozůstalých;
- d) jednorázové odškodnění pozůstalých;
- e) náhradu věcné škody.

Náklady pohřbu jsou zejména náklady účtované pohřebním ústavem, hřbitovní poplatky, cestovní výlohy, náklady na zřízení pomníku nebo desky a úprava hrobu a jedna třetina přiměřených nákladů na smuteční ošacení. Náklady na smuteční ošacení a cestovní výlohy se hradí jen nejbližším příslušníkům rodiny a domácnosti zemřelého. Náhrada nákladů na zřízení pomníku nebo desky nesmí přesáhnout částku 20 000 Kč.

8670

Jednorázové odškodnění pozůstalých přísluší pozůstalému manželovi a nezaopatřenému dítěti, a to každému ve výši 240 000 Kč; rodičům zemřelého zaměstnance, jestliže s ním žili v domácnosti, v úhrnné výši 240 000 Kč.

8675

Pod pojem pozůstalí jsou zahrnováni děti, rodiče, sourozenci a jiné osoby, které se zemřelým žily po dobu jednoho roku před jeho smrtí ve společné domácnosti a které z tohoto důvodu pečovaly o společnou domácnost nebo byly na něho odkázány výživou. Poskytováním náhrady na výživu pozůstalým, kterým zemřelý výživu poskytoval nebo byl povinen poskytovat, mají být totiž v rozsahu náhrady za ztrátu na výdělek, jež by zemřelému příslušela, zajištěny běžné životní potřeby těch osob, které se v době smrti zaměstnance fakticky podílely na výsledcích jeho pracovní činnosti. Ke splnění podmínky odkázanosti výživou na zemřelého se vyžaduje, aby šlo skutečně o pravidelné a soustavné poskytování prostředků na výživu, a to v penězích nebo poskytování jiných prostředků určených k uspokojování běžných životních potřeb. Tato podmínka by nebyla splněna, kdyby šlo pouze o občasné poskytování darů.

Pro vznik nároku na náhradu nákladů na výživu pozůstalých i pro rozsah tohoto nároku je rozhodující stav v době smrti zaměstnance. Další trvání povinnosti je třeba potom posuzovat vždy s přihlédnutím k tomuto původnímu stavu.

UPOZORNĚNÍ

č. 266/2006
Sb.

V návaznosti na právní úpravu úrazového pojištění zaměstnanců (zákon č. 266/2006 Sb.) by měla být dosavadní právní úprava odpovědnosti za škodu na zdraví vzniklá pracovním úrazem nebo nemocí z povolání s účinností od 1. 1. 2013 nahrazena novou.

DÍL 11

Postavení a trendy personálního managementu

OBSAH	
KAPITOLA 1	KAPITOLA 11
Postavení a úloha personální práce	Úloha personálního řízení
v organizaci 9000	při tvorbě lidského kapitálu
KAPITOLA 2	a zvyšování efektivnosti investic
Podnikatelské funkce personálního	do lidských zdrojů 9150
řízení 9010	KAPITOLA 12
KAPITOLA 3	Odborné a osobní předpoklady
Volba metod personálního řízení 9020	pro personální řízení 9190
KAPITOLA 4	12.1 Význam podnikatelských činností
Standardizace zásad personálního řízení:	personálního řízení 9200
význam personálního manuálu	KAPITOLA 13
organizace 9045	Organizační uspořádání personálních
KAPITOLA 5	funkcí 9220
Analýza a rozvoj pracovního chování 9050	KAPITOLA 14
KAPITOLA 6	Vztahy mezi liniovým a personálním řízením:
Sledování a rozvoj řídicího jednání 9060	problémy a možná řešení 9235
KAPITOLA 7	KAPITOLA 15
Analýza a rozvoj organizačního	Řízení lidských zdrojů v malých
uspořádání 9085	a středních firmách 9245
KAPITOLA 8	KAPITOLA 16
Cíle a metody organizačních auditů 9090	Etika personálního managementu 9250
KAPITOLA 9	KAPITOLA 17
Jak podnikatelské funkce naplnit:	Nejčastější chyby při provádění
tří pravidla 9105	personálních změn 9265
KAPITOLA 10	KAPITOLA 18
Vývojové etapy personálního řízení: diagnóza	Trendy personálního řízení v zemích
vyspělosti řízení lidských zdrojů 9115	Evropské unie 9285

KAPITOLA 1

Postavení a úloha personální práce v organizaci

Řízení lidských zdrojů se v posledních letech nejen u nás i ve světě rychle mění a rozvíjí. Jeho cílem a obsahem již není jen výkon podpůrných administrativních a organizačních funkcí, ale i řady odborně specializovaných činností, jež na základě porozumění podnikovým procesům zvyšují podnikovou výkonnost. S proměnou cílů řízení lidských zdrojů se mění i jeho přístupy a metody.

9000