UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH
Fakulta verejnej správy

Gabriela Kravčáková a kolektív

ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE

vysokoškolská učebnica
druhé prepracované a doplnené vydanie

KEGA č. 013UPJŠ-4/2013

Košice 2015

ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE

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

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

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

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

Elektronická vysokoškolská učebnica pre Fakultu verejnej správy UPJŠ v Košiciach.
Vydavateľ: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

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

Umiestnenie: http://unibook.upjs.sk/predaj-vydanych-titulov/fakulta-verejnej-spravy
Dostupné od: 12 / 2015

Počet strán: 537
Rozsah AH: 39,98
Vydanie druhé prepracované a doplnené

ISBN: 978-80-8152-371-7 (e-book)
ISBN: 978-80-8152-370-0 (CD ROM)

OBSAH

I ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE		**8**
1	Organizačné správanie ako aplikovaná vedná disciplína	8
2	Formálne organizácie a byrokracia	16
3	Empirický spoločenskovedný výskum	36
4	Sociálny audit	62
II INDIVIDUÁLNE ASPEKTY ORGANIZAČNÉHO SPRÁVANIA		**73**
5	Osobnosť	73
6	Manažér – osobnosť, kompetentnosť, moc	98
7	Práca a jej rola v živote človeka	116
8	Pracovná spokojnosť	129
9	Pracovná motivácia a možnosti jej ovplyvňovania	141
10	Lojalita v organizácii	164
11	Pracovná kariéra	180
III INTERPERSONÁLNA INTERAKCIA A SKUPINOVÉ PROCESY V ORGANIZÁCII		**190**
12	Pracovná skupina	190
13	Pracovní tým	204
14	Tímové role	248
15	Klasické štýly vedenia zamestnancov a ich účinky na osobnosť človeka	269
16	Komunikácia v organizácii	286
17	Interkultúrna komunikácia v medzinárodnom organizačnom kontexte	313
18	Řízení pracovního výkonu	324
19	Konflikty na pracovisku a stratégie ich riešenia	345
20	Nežiaduce správanie zamestnancov	360
21	Priateľstvá a osamelosť v organizácii	375
22	Učenie a učiaca sa organizácia	390
IV ZDROJE A PROSTRIEDKY ZABEZPEČOVANIA PRACOVNÍKOV		**407**
23	Externá a interná mobilita pracovníkov	407
24	Personálny marketing	417
25	Talent management	432
26	Nezamestnaní ako potenciálny zdroj pracovnej sily	452
V ORGANIZÁCIA AKO KULTÚRA A ORGANIZAČNÁ DYNAMIKA		**467**
27	Organizačná kultúra	467
28	Etika na pracovisku	476
29	Management změn	492
30	Radikální změna – Reengineering	509
31	Společenská odpovědnost organizací	524
AUTORKY A AUTORI		**537**

Anotácia

Druhé prepracované a doplnené vydanie vysokoškolskej učebnice Organizačné správanie je dielom medzinárodného autorského kolektívu. Autori sú vysokoškolskými učiteľmi dvoch slovenských a dvoch českých univerzít. Zámerom autorov bolo spracovať problémové okruhy organizačného správania komplexne. Vysokoškolská učebnica je doplnená o 10 kapitol, ostatné kapitoly sú výrazne prepracované. Učebnica je tematicky rozdelená do piatich častí. Prvá časť spracováva problematiku organizačného správania ako vednej disciplíny. Organizačné správanie je teoreticky vymedzené, je uvedený predmet tejto vednej disciplíny, vzťah k iným vedám, historické a vedecké základy organizačného správania. Prezentované sú poznatky o formálnych organizáciách a byrokracii. Záver prvej časti vysokoškolskej učebnice je venovaný spoločenskovednému výskumu a sociálnemu auditu v organizáciách. Druhá časť je nazvaná Individuálne aspekty organizačného správania a sú tu zaradené témy osobnosť, práca a jej rola v živote človeka, pracovná spokojnosť, pracovná motivácia, lojalita zamestnancov. Táto časť je doplnená o problematiku osobnosti, kompetentnosti a moci manažéra a o problematiku pracovnej kariéry. Interpersonálna interakcia a skupinové procesy v organizácii je názov tretej časti učebnice. Zaradené sú tu kapitoly ako napr. pracovná skupina, tím a tímové roly, vedenie zamestnancov a jeho účinky na osobnosť človeka, komunikácia, riadenie pracovného výkonu, priateľstvá a osamelosť v organizácii. Táto časť bola doplnená o problematiku interkultúrnej komunikácie v medzinárodnom organizačnom kontexte, konfliktov na pracovisku a nežiaduceho správania sa zamestnancov. Štvrtá, doplnená časť učebnice je nazvaná Zdroje a prostriedky zabezpečovania pracovníkov a sú tú zaradené témy ako je externá a interná mobilita pracovníkov, personálny marketing, nezamestnaní ako potenciálny zdroj pracovnej sily a talent manažment. Piata časť má názov Organizácia ako kultúra a organizačná dynamika. Autori do tejto časti zaradili témy ako napr. organizačná kultúra a spoločenská zodpovednosť organizácií a doplnili témy etika na pracovisku, manažment zmien a radikálna zmena – reengineering. Vysokoškolská učebnica prezentuje aktuálne teoretické poznatky a prezentuje tiež výsledky relevantných výskumov. Obsah kapitol dopĺňajú príklady z praxe organizácií. V závere každej kapitoly sú uvedené otázky na zamyslenie a úlohy, ktoré študentom a odbornej verejnosti umožnia vyskúšať si aplikovať teoretické poznatky pri riešení praktických úloh. Táto vysokoškolská učebnica vychádza s podporou projektu KEGA č. 013UPJŠ-4/2013 s názvom Organizačné správanie – vysokoškolská učebnica pre povinný predmet nového študijného programu.

Annotation

The second revised and extended edition of University textbook Organizational Behavior is the work of an international team of authors. University teachers of two Slovak universities and two Czech universities are the authors of this book. Problem areas of organizational behavior and its processing comprehensively was the intention of the authors. University textbook is complemented by 10 chapters, other chapters are significantly revised. University textbook is thematically divided into five parts. The first part treats the issue of organizational behavior as a discipline. Organizational behavior is theoretically defined, there is indicated the subject matter of the discipline, relationship with other sciences, historical and scientific foundations of organizational behavior. There are also presented knowledge about formal organizations and bureaucracy. Final of the first part is dedicated to social science research and social audit in organizations. The second part is called Individual aspects of organizational behavior and there are included themes as personality, work and its role in human life, job satisfaction, work motivation and loyalty of employees. This part is complemented by the issue of personality, competency and power of manager and career issues. Interpersonal interaction and group processes in an organization is the name of the third part of the book. It includes the chapters as working group, team and team roles, leadership and its impact on human personality, communication, performance management, friendships and loneliness in the organization. This section was complemented by the issue of interculturar communication in the international organizational context, conflicts in the workplace and workplace misbehavior. Fourth, complemented part is called Resources and means of ensuring employees and there are included themes such as external and internal mobility of workers, personal marketing, and unemployed as a potential source of workforce and talent management. The fifth part is called The organization as a culture and organizational dynamics. Authors included topics such as organizational culture, social responsibility of organizations and added the themes ethics on workplace, change management and radical change – reengineering. University textbook presents current theoretical knowledge and also the results of relevant research. Contents of chapters are complemented by practical examples of organizations. There are included questions for reflection and tasks at the end of each chapter. Tasks that help students and professional public apply the theoretical knowledge to solve practical problems. This University textbook comes with support KEGA no. 013-UPJŠ 4/2013 titled Organizational Behavior - University textbook for the compulsory subject of the new study program.

Z posudkov recenzentov

... Vysokoškolská učebnice má interdisciplinární charakter. Přístup, který autoři zvolili v prvním vydání a ve druhém na něj navázali, odpovídá holistickému pojetí, který zdůrazňuje jednotlivé části, ale současně vyzvedává celostní pohled na systém, ve kterém jednotlivé části jsou logicky propojené a tvoří systém. ... Na zpracování učebnice sa podílelo celkem 13 autorů ze slovenských a českých univerzit. Jde o příklad spolupráce, která je malým příspěvkem pro rozvíjení vztahů mezi českými a slovenskými univerzitami a studenty. Druhé vydání učebnice, v porovnání s prvním, doznalo celou řadu změn a hodnotím je pozitivně. Druhé vydání završilo úspěšnou snahu autorského kolektivu o zpracování komplexní a erudované učebnice organizačního chování. Publikace je určena především studentům, ale určitě v ní najdou poučení i manažeři a ostatní zájemci, především pro ucelené teoretické zpracování problematiky chování člověka v organizaci a také pro názorné příklady aplikace poznatků. Autoři učebnice jsou renomovaní odborníci a tomu také odpovídá odborná úroveň textu. ...

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

... dielo, ktoré predkladá medzinárodný kolektív autorov predstavuje prepracované a doplnené druhé vydanie vysokoškolskej učebnice, čo sa odzrkadlilo aj v jeho vyššej kvalite. Autori po skúsenostiach s využívaním prvého vydania učebnice tvorivo didakticky upravili niektoré kapitoly a v kontexte súčasného teoretického poznania zaradili do textu aj nové kapitoly. Odborná úroveň textu je na vysokej úrovni pri dodržaní zásady primeranosti pre cieľovú skupinu. ... Štruktúra textu je logicky členená. Jazyková stránka je na akademickej úrovni ...

doc. Ing. Juraj Tej, PhD.

ÚVOD

Organizácia predstavuje sociálny útvar, v ktorom dochádza k vzájomným interakciám v internom prostredí, medzi zamestnancami a k interakciám s externým prostredím za účelom dosiahnutia cieľov organizácie. Interakcie medzi zamestnancami môžu vznikať v rámci troch úrovní: interakcie medzi jednotlivcami ako členmi organizácie, interakcie medzi jednotlivcami a skupinami v rámci organizácie a interakcie medzi skupinami. Vzájomné vzťahy fungujú na vertikálnej, horizontálnej i radiálnej úrovni medzi riadenými a riadiacimi zamestnancami. Vzťahy a procesy fungujúce v organizácii sa riadia pravidlami a normami a ovplyvňujú správanie sa človeka v organizácii a správanie sa pracovných skupín, či tímov. Správanie sa jednotlivcov determinujú tiež ich vlastnosti, charakteristiky a kompetentnosť. Dynamiku fungovania pracovných skupín a tímov determije tiež viacero faktorov. A táto zložitá a rozsiahla problematika je predmetom Organizačného správania ako vednej disciplíny, ktorá vznikla na základe požiadaviek praxe a má teda aplikačný charakter.

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

Druhé prepracované a doplnené vydanie učebnice v porovnaní s prvým vydaním obsahuje 10 nových kapitol a obsah ostatných kapitol je prepracovaný a aktualizovaný. Doplnenými kapitolami sú Manažér – osobnosť, kompetentnosť, moc; Pracovná kariéra; Interkultúrna komunikácia v medzinárodnom organizačnom kontexte; Konflikty na pracovisku a stratégie ich riešenia; Nežiadúce správanie zamestnancov; Externá a interná mobilita pracovníkov; Personálny marketing; Etika na pracovisku; Management změn a Radikální změna – reengineering.

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

Autorky a autori tejto učebnice by ďalej chceli poďakovať recenzentom za cenné rady a pripomienky. Na tomto mieste by sme sa radi poďakovali aj za podnetné návrhy a komentáre všetkým tým, ktorým sa dostalo do rúk prvé elektronické vydanie učebnice (2013) a tiež elektronické vydanie interaktívnej cvičebnice. Na základe ich návrhov sme text vylepšili do podoby, v akej sa vám dostáva do rúk.

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

Autorky a autori učebnice

1 ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE

Edukačné ciele

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

ÚVOD

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

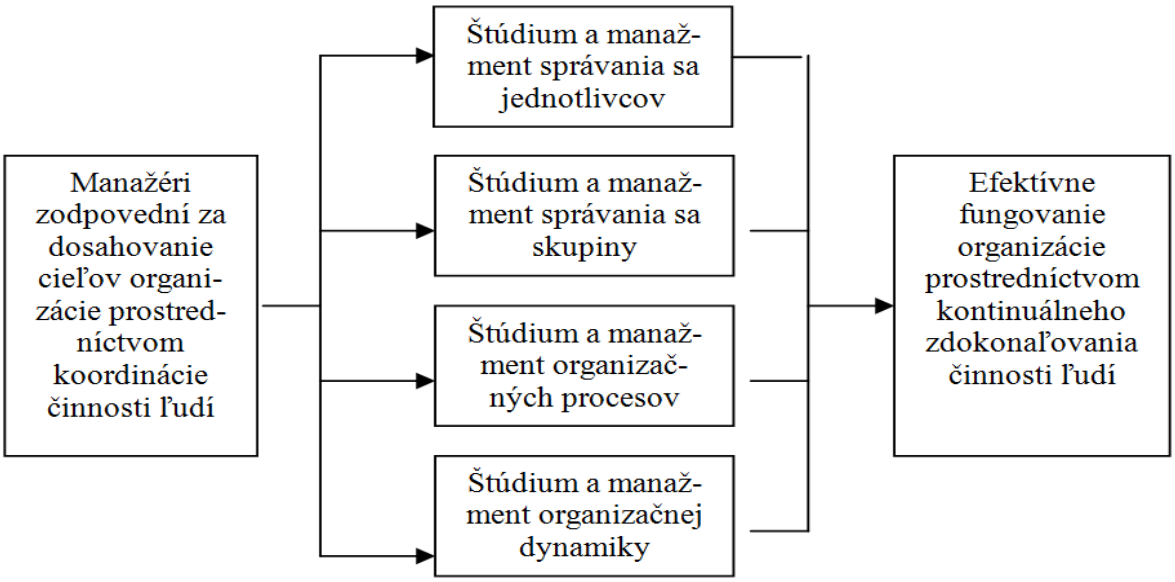
1.1 ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE AKO APLIKOVANÁ VEDNÁ DISCIPLÍNA

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

Organizačné správanie sa zaoberá interakciami medzi jednotlivcami ako členmi organizácie; interakciami medzi jednotlivcom a pracovnou skupinou v rámci organizácie; interakciami medzi skupinami v rámci organizácie; interakciami medzi jednotlivcami a skupinami s organizáciou. Ako príklad možno uviesť niektoré z konkrétnych tém, ktorými sa organizačné správanie zaoberá: skúmanie individuálnych odlišností medzi jednotlivcami, zisťovanie vplyvu stimulátorov na motiváciu a spokojnosť zamestnancov, skúmanie vývoja skupiny, vplyv skupiny na jednotlivca, komunikácia v organizácii, vedenie zamestnancov, kariéra zamestnancov, vzťahy na pracovisku a riešenie konfliktov, organizačná kultúra, organizačná dynamika a rozvoj.

Na základe toho možno vymedziť predmet organizačného správania. **Predmet organizačného správania** je v odbornej literatúre uvádzaný v štyroch úrovniach (obr. 1.1), pričom jednotlivé úrovne sú vzájomne prepojené, vzájomne sa ovplyvňujú a v organizácii majú tvoriť harmonický celok:

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



Obrázok 1.1 Predmet skúmania organizačného správania
Zdroj: Rudy a kol., 2004, s. 7.

Organizačné správanie ako vedná disciplína vznikla v 70. rokoch 20. storočia v USA. Dôvody vzniku boli praktické. Manažment organizácií riešil zmeny v hospodárskych procesoch a žiadal návody na riešenie problémov súvisiacich so zamestnávaním ľudí, s ich ovplyvňovaním, s tvorbou a udržiavaním interpersonálnych vzťahov, atď. Je potrebné dodať, že problematika manažmentu ľudí ale nebola nová. Bola riešená už od 30. – 40. rokov 20. storočia.

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

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

znamená náhodnosť). Znamená to, že neexistuje ideálny, univerzálne platný, najlepší prístup k manažmentu ľudí v organizácii.

Rozvoj poznania v organizačnom správaní

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

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

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

1.2 HISTORICKÉ ZÁKLADY ORGANIZAČNÉHO SPRÁVANIA

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

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

Prístup k manažmentu ľudí z hľadiska ľudských vzťahov

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

úlohu skupinových vzťahov a význam sociálnych noriem pri výkone. Bělohlávek uvádza, že podľa predstaviteľov teórie ľudských vzťahov, sú „interpersonálne vzťahy najdôležitejším motivačným faktorom, ktorý je silnejší ako individuálne záujmy pracovníkov i ako záujmy organizácie“ (1996, s. 36).

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

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

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

Tento experiment preukázal, že výkon nezávisí len od samotného jedinca, ale i od spoločenských vzťahov v skupine, kde pracuje, teda od neformálnych väzieb, ktoré

determinujú pracovnú motiváciu, úroveň výkonu a kvalitu práce. Ďalšie výsledky poukázali na dôležitosť vzťahu vedenie - pracovníci: ak činnosťou vedúcich pracovníkov vznikne vo formálnej štruktúre atmosféra, v ktorej sa pracovníci cítia frustrovaní, ohrození a odcudzení, potom výrazne inklinujú k neformálnej štruktúre a ich normy odporujú cieľom firmy. Na základe zisteného Mayo predstavy o človeku ako o racionálno-ekonomickej bytosti motivovanej len ekonomickými potrebami korigoval do podoby požiadaviek, ktoré opisujú človeka ako sociálnu bytosť, motivovanú spoločenskými potrebami, získavajúcu identitu na základe vzťahov k druhým ľuďom a s výraznou potrebou sebaaktualizácie. (Schein, 1969, s. 40-45, 70-72)

Behaviorálny prístup k manažmentu ľudí

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

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

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

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

Situačný prístup k manažmentu ľudí

Prax ukázala, že osobnostné rysy a ideálny štýl vedenia manažéra, ktorý nezohľadňuje situáciu, sú nedostatočné prediktory pre výber na obsadenie tejto pozície a nie je ani možné na základe nich posudzovať výsledky práce manažérov. Existovali teda objektívne dôvody na vznik kontingenčného (situačného) prístupu k manažmentu ľudí. Tento prístup podával návod na výber štýlu vedenia vhodného pre uplatnenie v konkrétnej pracovnej situácii za účelom zvyšovania výstupu z transformačného procesu. Kontingenčný prístup rozlišuje situačné premenné na strane zamestnancov (pracovné schopnosti a miesto kontroly: vonkajšie, vnútorné) a na strane organizácie (náročnosť a požiadavky pracovnej úlohy, systém autority, pracovná skupina), ktoré podmieňujú výber štýlu vedenia. Prínosom situačného prístupu je poznanie, že pre rôzne situácie sú efektívne rôzne štýly vedenia a úlohou manažérov je po analýze a zhodnotení situácie rozhodnúť sa pre správny postup.

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

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

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

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

Správanie sa manažérov k zamestnancom determinuje viacero faktorov. Jedným z nich je predstava manažéra o podriadených. Každý manažér si vytvára predstavu o ľuďoch, na základe ktorej uplatňuje vlastnú stratégiu vedenia. Otázkou je, či predstava manažéra sa zhoduje so skutočnými charakteristikami týchto ľudí a či zvolená stratégia vedenia je adekvátna.

Predstavám manažérov o ľuďoch v pracovnom procese sa venoval Schein (1969), ktorý vymedzil a charakterizoval štyri typy predstáv determinujúcich stratégie manažmentu ľudí. Ide o predstavu o racionálne ekonomickom človeku, spoločenskom človeku, sebaaktualizujúcom sa človeku a o človeku ako komplexnej bytosti.

Predstavu o racionálne ekonomickom človeku sýtia charakteristiky ako neznalosť, pasivita, neochota prevziať zodpovednosť a výkon práce kvôli peniazom. Tejto predstave je zodpovedajúcou stratégiou autoritatívne vedenie. Manažér prácu pre ľudí plánuje, organizuje, kontroluje a ekonomicky stimuluje a zodpovedá vedeniu za výkon (výsledky). Na základe toho ľudia vedia, čo môžu očakávať a tak sa aj správajú. Je preto pochopiteľné, že výsledky výskumov preukázali úspešnosť ekonomickej stimulácie, no poukázali aj to, že sa ľudia s takou prácou nestotožnili.

Predstava o sociálnom človeku vychádza z Hawthornských štúdií a ďalších výskumov, podľa ktorých pracovný výkon nesúvisel so mzdou, ale s príslušnosťou k skupine, súdržnosťou vzťahov, pričom manažér má byť súčasťou týchto vzťahov a sprostredkovateľom medzi vedením; interpersonálne faktory determinovali spokojnosť, absenciu, fluktuáciu i výkon. Výsledky výskumov tiež ukázali, že osobnosť manažéra je významným faktorom ak ľudia manažmentu dôverujú a ak si manažment všíma potreby ľudí, akceptuje ich a vytvára

podmienky na participáciu. Výskumy ale ukázali aj to, že ľudia majú rôzne sociálne motívy a aj to, že ak je pracovná skupina orientovaná na výkon, potom preferuje priame spojenie s finančnou odmenou. Adekvátnou stratégiou je vedenie orientované na ľudí, s vyšším zameraním na skupinové, než na individuálne požiadavky, pričom má manažér stanovovať vysoké výkonové ciele, čo preukázali aj vedecké štúdie uskutočnené na Ohio State University (1945) a na Michigan University (1947). Blake a Mouton (Teória GRID, 1964) upozornili na situáciu, resp. podmienky súvisiace s prácou.

Schein (1969) upozorňuje, že limity výskumných zistení vrátane analýzy výsledkov nedovoľujú sa univerzálne odvolávať na sociálne motívy ako najvýznamnejšie faktory výkonu, pričom poukazuje na výskum Herzberga (1959). Podľa Herzbergovej duálnej teórie pracovnej motivácie má manažment prv odstrániť nedostatky faktorov spôsobujúcich nespokojnosť a až potom sa venovať faktorom ovplyvňujúcim spokojnosť a motiváciu. Na základe toho je vymedzená predstava o sebaaktualizujúcom sa človeku. Stratégia manažmentu ľudí má vytvárať zmysluplnú prácu pre zrelých a kompetentných ľudí, prácu, na ktorú môžu byť hrdí a pri ktorej môžu využiť svoje schopnosti a potenciál.

Poznanie, že každý človek je jedinečný, má množstvo motívov, ktoré sú v porovnaní a iným človekom odlišné a že motívy človeka súvisia s pracovnými podmienkami a situáciou, čo spôsobuje ich premenlivosť, vytvorilo predstavu o komplexnom človeku. Manažér sa teda nemá upriamiť na jedinú predstavu a stratégiu.

ZHRNUTIE

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

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

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

Organizačné správanie má svoj historický základ. Za významné prístupy sú považované: prístup k manažmentu z hľadiska ľudských vzťahov (30. roky 20. storočia),

behaviorálny prístup k manažmentu ľudí (40. roky 20. storočia) a situačný (kontingenčný) prístup k manažmentu ľudí (60. roky 20. storočia).

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Skúste sa zamyslieť nad témami, ktoré sú v organizačnom správaní aktuálne v súčasnej dobe.
2. Identifikujte možné prepojenia jednotlivých úrovní predmetu organizačného správania a možným diagnostickým / výskumným zameraním. (Napr. jednotlivec a skupina a faktormi dobrého fungovania, atď.)
3. Rozhodnite o intervenčných opatreniach, ktoré by ste použili na vyriešenie uvedených problémov. Popis problémovej situácie dotvorte a rozhodnutia zdôvodnite.

   Problémy: motivačná úroveň zamestnancov výrazne poklesla; o benefity zamestnanci nemajú záujem; niektorí členovia pracovnej skupiny nepodávajú požadovaný výkon; neformálne vzťahy v skupine negatívne ovplyvňujú plnenie cieľov; neformálny vedúci narúša prácu formálneho vedúceho pracovnej skupiny; jednotlivca pracovná skupina neprijala; informácie sú zdrojom záťaže zamestnancov; v organizácii vznikajú konflikty medzi skupinami (vo vnútri pracovnej skupiny); hodnoty organizačnej kultúry zamestnanci nepreferujú.
4. Na konkrétnom príklade popíšte postup skúmania vybraného problému, ktorý sa v organizácii môže vyskytnúť. Navrhnite intervenčné opatrenia na riešenie problému.

LITERATÚRA

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

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

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

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

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

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

ROBBINS, S. R. (1993): *Organizational Behavior, concepts, Contraversies and Aplications.* Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

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

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

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

2 FORMÁLNE ORGANIZÁCIE A BYROKRACIA

Edukačné ciele

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

ÚVOD

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

2.1 VÝVOJ FORMÁLNYCH ORGANIZÁCIÍ

Problematikou formálnych organizácií sa zaoberalo v priebehu ich vývoja a inštitucionalizovania viacero autorov. Medzi najznámejších patria: Max Weber, Talcott Parson, Henry Fayol, Robert K. Merton, Herbert A. Simon, Elton Mayo.

Začiatok nepretržitého štúdia formálnych organizácií začal v prvých dvoch desaťročiach dvadsiateho storočia.

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

Hlavnými predstaviteľmi technického smeru sú Taylor, H. Fayol a Max Weber. Všetci traja sledujú rovnaký problém: chcú stanoviť, za akých podmienok je dosiahnuté najúčinnejšie fungovanie organizácie. Na túto otázku odpovedajú podobne: organizácie fungujú najúčinnejšie vtedy, ak sa podarí premeniť ľudský faktor v celkom zautomatizovaný nástroj plniaci príkazy prichádzajúce z riadiaceho centra. Zároveň predpokladajú, že pomocou vedy možno vypracovať optimálne programy pre chod organizácií a tým poskytnúť riadiacemu centru objektívne najkvalifikovanejšie podklady pre rozhodovanie. Stanovisko týchto klasikov teórie organizácie je vo svojom jadre dehumanizujúce. Vychádza z

predpokladu, že organizačnú účinnosť možno maximalizovať jedine za cenu robotizácie indivídua. Medzi vysokou kvalitou plánovania chodu organizácie a po čisto technickej stránke menej vhodnou kvalitou ľudského materiálu, ktorým je nutné organizáciu zaplniť, je značný kontrast. Ideálnym riešením je prispôsobiť radového pracovníka čo najviac k výkonnému stroju a pracovníka riadiaceho spoľahlivému počítaču schopnému nájsť jediné správne riešenie najzložitejších úloh. Účinnosť vo svete ľudí je podľa tohto pohľadu dosiahnuteľná len odhliadnutím od oblasti špecificky ľudských hodnôt, ktoré majú tendenciu odvádzať účelové úsilie ľudí nesprávnym smerom.

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

2.2 CHÁPANIE PODSTATY FORMÁLNEJ ORGANIZÁCIE

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

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

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

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

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

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

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

P. Selznick chápe organizácie ako kooperujúce systémy zložené z jednotlivcov, ktorí sú vo vzájomnej interakcii a zároveň vo vzťahu k formálnemu systému koordinácie. Konkrétna štruktúra organizácie je podľa neho výsledkom vzájomného ovplyvňovania formálnych a neformálnych aspektov organizácie. Táto štruktúra ako celok zároveň reaguje na vplyvy prichádzajúce z vonkajšieho prostredia. V prípade formálnych organizácií udržovanie ich systému znamená:

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

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

2.3 VYMEDZENIE POJMU FORMÁLNA ORGANIZÁCIA

Pojem organizácia pochádza z francúzskeho slova organisation, ktoré sa prekladá ako usporiadanie. Slovo organisation je odvodené od gréckeho slova organon, čo znamená nástroj. **Organizovanie** je zámerné usporiadanie prvkov do požadovaného celku. Usporiadanie prvkov tvorí tzv. štruktúru priestoru. Prvky priestoru sa organizujú účelovo s ohľadom na ich funkčnosť (podstatu, zmysel).

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

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

Organizácia je uvedomelý a cieľavedomý proces s dominantnou integračnou funkciou. Proces, ktorý diferencuje jednotlivé časti vo funkčnom zmysle a ktorý súčasne vytvára integrovaný komplex funkčných vzťahov v rámci celku.

S pojmom organizácia sú spojené také procesy ako usporiadanie systému za určitým účelom, poriadok, členenie, zjednotenie a integrácia, určitá vzájomná spätosť jednotlivých prvkov. Slovo organizácia môže vyjadrovať rôzny obsah, najčastejšie má nasledujúce významy:

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

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

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

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

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

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

- jednotlivec vstupuje do organizácie preto, lebo mu umožňuje napĺňať jeho osobné ciele a potreby,
- organizácia prijíma jednotlivca preto, aby realizoval ciele organizácie,
- vzťah jednotlivca a organizácie je regulovaný v danej organizácii normami, ktoré obyčajne vychádzajú z legislatívy krajiny (napr. Zákonník práce a iné zákony upravujúce pracovnoprávne vzťahy), ale aj z medzinárodných deklarácií či zmlúv (Všeobecná deklarácia ľudských práv, Európska sociálna charta), v orgánoch a organizáciách štátnej správy sú tieto vzťahy priamo vymedzené.

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

2.4 ZÁSADY USPORIADANIA KONKRÉTNEJ ORGANIZÁCIE

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

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

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

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

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

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

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

- svoj oficiálne stanovený cieľ,
- je usporiadaná hierarchický,
- disponuje autoritou,
- obsahuje sieť komunikácie, ktorá má umožniť jej činnosť,
- má viac či menej presne vymedzené vzťahy voči prostrediu, v ktorom pôsobí.

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

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

- inštrumentálnosť,
- formálnosť,
- štruktúra,

- kultúra.

Inštrumentálnosť organizácie

Organizáciu si najsamprv vymyslíme vo svojich predstavách a potom jej dáme vzniknúť svojim jednaním. Organizácie nevznikajú spontánne, ale zámerne. Organizácie vznikajú ako nástroj na dosahovanie cieľov, teda za istým účelom. Ak je cieľ dosiahnutý, nechá sa organizáciu zaniknúť. Každá organizácia má svojho zakladateľa. Každá organizácia má dva druhy cieľov: **manifestačné** a **latentné**. Manifestačné ciele organizácia zverejňuje, latentné ciele sú len pre vnútornú potrebu organizácie. Úspešnosť organizácie je posudzovaná dosahovaním latentných cieľov. Nedosahovaním manifestačných cieľov stráca organizácia svoju legitimitu. (Keller, 2001).

Organizácia ako systém je tvorená svojimi subsystémami (oddeleniami), ktoré sú zamerané na riešenia manifestačných a latentných cieľov. Ak sú všetky subsystémy rovnako rozvinuté, je celý systém v rovnovážnom stave a optimálna miera sociálneho napätia umožňuje dobré fungovanie organizácie.

Legitimitu dáva organizácií predovšetkým jej produkcia a ciele. Produkt je výsledkom aktérov v organizačnom priestore.

Formálnosť organizácie

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

Štruktúra organizácie

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

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

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

- zamestnanecké istoty byrokratov.

Kultúra organizácie

Kultúra je súbor všetkého, čo ľudia vytvorili, to znamená, že všetci sme jej tvorcami. Kultúru vytvárame v čase svojim myslením a jednaním v sociálnom priestore. Organizačná kultúra je rôzne definovaná.

Organizačná kultúra je všeobecne uznávaným vzorom chovania, zdieľanej viery a hodnôt.

Organizačnú kultúru možno chápať ako súbor základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem chovania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie, prejavujú sa v myslení, cítení a chovaní členov organizácie a vo výtvoroch materiálnej a nemateriálnej podoby.

Modely organizačných kultúr sú v podstate modely organizácií. (Keller, 2001).

Ciele formálnej organizácie

Každá organizácia má stanovený určitý cieľ, ktorý sa snaží dosiahnuť a systém vopred daných pravidiel a noriem, ktoré majú slúžiť k dosahovaniu cieľov organizácie.

Explicitne stanovený cieľ je jediným zdrojom legitimity organizácie, ospravedlňuje jej aktivity i celú jej existenciu.

Explicitné stanovenie cieľov by malo umožniť merať stupeň účinnosti organizácie (daný mierou dosiahnutia stanovených cieľov) a stupeň jej rentability (daný množstvom zdrojov, ktoré organizácia k dosiahnutiu cieľov potrebuje).

Organizácia formuluje aj interné dlhodobé ciele, ku ktorým obyčajne patria (Urban, 2004, s. 32):

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

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

2.5 FUNKCIE A ÚLOHY FORMÁLNYCH ORGANIZÁCIÍ

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

1. Činnosti, ktorých dopad máva podobu rozsiahlych externalít, či už pozitívnych, alebo negatívnych. Ak súkromné firmy majú prirodzenú tendenciu sledovať iba svoje zisky a svoje náklady, je ťažké vystačiť s nimi v situáciách, kedy zisky či náklady pre druhých prevažujú nad ziskami a nákladmi vlastnými. Preto je potrebné udržovať v činnosti organizácie povahy netrhovej, ktoré pri svojom rozhodovaní môžu externality oboch typov lepšie zohľadniť. (Jedná sa napr. o organizácie regulujúce ekologické dopady našich činností.)
2. Zvláštnym typom kladných externalít sú kolektívne statky, ktoré poskytujú nedeliteľné zisky. Netrhové organizácie, schopné použiť isté druhy mimoekonomického donútenia, dokážu nedeliteľné zisky obhospodarovať. (Jedná sa o udržovanie akcieschopnej armády, polície, zaistenie istej miery vzdelanosti populácie a pod.)
3. Organizácia fungujúca na netržných princípoch môže slúžiť tiež redistribúcii príjmov, ako už v podobe zaistenia v nezamestnanosti, zaistenia zdravotnej starostlivosti pre nemajetných a pod. Tržné výmeny založené na dobrovoľnosti kontraktov by len veľmi ťažko boli schopné redistribúciu potrebným zaistiť.
4. Regulácia monopolov, kedy netržné organizácie regulatívnej povahy majú chrániť spotrebiteľa a kontrolovať dodržovanie parametrov skutočne tržného prostredia.
5. Ochrana spotrebiteľov pred ich neznalosťou či nekompetentnosťou zaisťujú netržne orientované inšpekčné agentúry, medzi ich povinnosti patrí napr. testovanie a dohľad nad potenciálnym škodlivým tovarom.
6. Organizácia, ktorej úlohou je zasahovať (napr. formou dotácií) všade tam, kde sa tržný mechanizmus odchýlil od toho, čo je spoločensky žiaduce.
7. Organizácie zamerané na ochranu drobných producentov (napr. v sektore poľnohospodárstva), ktorí sú natoľko drobní a rozptýlení, že sami nie sú schopní robiť výskum a ďalšie činnosti, na nich závisí ich konkurencieschopnosť.
8. Organizácia zaisťujúca podmienky formálnej rovnosti pred zákonom v situácii, kedy trh generuje výrazné nerovnosti majetku a vplyvu.
9. Organizácia zastrešujúca, ktorej úlohou je vytvárať a financovať všetky uvedené netržné organizácie, teda v podstate inštitúcie vlády.

Medzi špecifické úlohy organizácií verejnej správy možno zaradiť:

- zabezpečovať kontakt s klientom,
- poskytovať základné informácie,
- zabezpečovať úkony súvisiace s evidenciou a registráciou údajov,
- poradenstvo,
- riešenie problémov,
- vydávanie rozhodnutí,
- ukladanie sankcií (kontrolné úrady).

2.6 TYPY A DRUHY ORGANIZÁCIÍ

Medzi najznámejšie **typy** organizácií patria:

Univerzálna organizácia, ktorá je chápaná ako jednota usporiadaných, navzájom prepojených častí**.**

Inštitucionálna organizácia – tento typ vyjadruje organizáciu ako ucelenú jednotku, čiže predstavuje určitý trvale vytvorený poriadok.

Štrukturálna organizácia sa chápe ako systém základných pravidiel, ktoré vytvárajú rámec pre určitú konkrétnu činnosť.

Funkčná organizácia je chápaná ako vedome vytváraná činnosť.

Medzi najznámejšie **druhy** organizácií sa zaradzujú:

Byrokratické organizácie – sú nástrojom dosahovania organizačných cieľov, ktoré sa menia pomaly, rovnako ako pravidlá jednania v nich. Ciele a pravidlá stanovujú držitelia centralizovanej moci ako záväzné vždy a pre všetkých. Dôraz je kladený na deľbu práce, kompetencie a zodpovednosť a na rešpektovanie málo premenlivej hierarchickej štruktúry.

Adhokratické organizácie – sú nástrojom dosahovania premenlivých organizačných cieľov, ktoré sa menia spolu s metódami ich dosahovania od projektu k projektu, rovnako ako ich štruktúra. Dôraz sa kladie na horizontálnu komunikáciu, odbornosť, rýchlosť, prispôsobivosť a výkonnosť. Sú neformálne a dynamické.

Nerutinné organizácie – sú nástrojom dosahovania premenlivých organizačných cieľov, ktoré je možné dosiahnuť iba nerutinnými, neopakovateľnými činnosťami. Tie sa odohrávajú v dočasných projektových alebo maticových štruktúrach, a tak je organizácia permanentne reštrukturalizovaná a reorganizovaná. Formálnosť sa dodržuje. Jednajú situačne, pričom sa situácia od situácie líši. Z každej situácie sa poučia - učiace sa organizácie.

Alternatívne organizácie – sú nástrojom dosahovania organizačných cieľov, ktoré sú označované ako komunitné ideály. Ciele majú dlhodobý charakter a prikladá sa im väčší význam ako metódam na ich dosiahnutie. Moc, formálna štruktúra a materiálne odmeny sú nevýznamné, dôležitá je dôvera, neformálnosť, stálosť, dobrovoľnosť, vzťahy, komunikácia a sebarealizácia aktérov. Vnášajú do sveta organizácií spoločenské hodnoty.

Formálna organizácia – ide o organizáciu, ktorá uskutočňuje zamýšľané, stále a cieľovo zamerané vzťahy. K základným rysom tejto organizácie patria: pevná štruktúra, pravidlá konania a formálny komunikačný systém.

Neformálna organizácia – je chápaná ako spontánne vznikajúci vzťahový systém. Jej základnými prvkami sú hlavne osobné priania, očakávania, sympatie, neformálna komunikácia a neformálne vytváranie skupín.

2.7 PROSTREDIE ORGANIZÁCIE

Každá organizácia realizuje svoju činnosť na dosiahnutie stanovených cieľov v určitom prostredí, z ktorého čerpá zdroje a ktorému odovzdáva výsledky svojej činnosti. Prostredie je teda podmienkou existencie organizácie a chápe sa vo viacerých rovinách ako:

- **makroprostredie** – širšie geografické, politické, ekonomické a sociálnokultúrne prostredie,
- **mezoprostredie** – prostredie priamo pôsobiace na procesy v organizácii (zákazníci, dodávatelia, veritelia, personálne agentúry, daňové úrady a pod.),
- **mikroprostredie** – interné prostredie (vnútorné štruktúry, vzťahy a pod.).

Interné a externé prostredie organizácie

Interné prostredie organizácie vytvárajú vnútorné podmienky, v rámci ktorých dochádza k transformácii zdrojov. Interné prostredie organizácie je tvorené:

- ľudskými zdrojmi (manažéri, výrobní a nevýrobní zamestnanci),
- technológiou a technikou, pomocou ktorej dochádza k transformácii zdrojov na výsledný produkt,
- organizáciou výroby, resp. služieb - systém činností, ktorý umožňuje racionálne využívať ľudské a materiálne zdroje organizácie,
- marketing - komplexný systémový prístup na riešenie trhových situácií.

Organizáciu ovplyvňuje aj **externé prostredie**, do ktorého sa zaradzujú:

- politické a legislatívne vplyvy (právne normy),
- ekonomické vplyvy (napr. menová a fiškálna politika),
- technologické vplyvy (výsledky vedy a techniky),
- ekologické vplyvy (požiadavky na ochranu životného prostredia),
- kultúrne a sociálne vplyvy,
- medzinárodné (globálne) vplyvy (internacionalizácia, intelektualizácia, akcelerácia, intenzifikácia, humanizácia, ekologizácia, zvyšovanie nárokov na kvalitu produkcie a pod.).

Prostredie organizácií verejnej správy a jeho špecifiká

Prostredie organizácií verejnej správy má svoje špecifiká a oproti podnikateľským subjektom sa líši niekoľkými zvláštnosťami, ktoré sú dané geografickými podmienkami, charakterom a poslaním orgánov a organizácií verejnej správy.

V rámci **externého** prostredia ide o nasledujúce špecifiká:

- externým prostredím je celá spoločnosť, štát, územné samosprávy,
- geografické podmienky krajiny ovplyvňujú rozmiestnenie štátnych a samosprávnych orgánov,
- zdrojom finančných prostriedkov je obyčajne štát, ciele organizácie sú dané právnymi normami,
- zákazníkmi sú všetci obyvatelia krajiny, resp. konkrétne skupiny obyvateľov (žiaci, dôchodcovia), podnikateľské subjekty,
- veľký vplyv na činnosť organizácií verejnej správy majú voľby, referendá, verejné diskusie a iné formy priameho a nepriameho vplyvu,
- zdroje na financovanie verejných služieb a neziskových organizácií sú určené výhradne na zabezpečenie činnosti, pre ktorú boli zriadené.

Špecifiká **interného** prostredia organizácií verejnej správy vyplývajú z ich poslania, funkcií a úloh, ktoré vykonávajú v prospech spoločnosti a občanov. Ide napr. o tieto špecifiká:

- členovia organizácie sa riadia záväznými vnútornými normami a pravidlami, ktoré vychádzajú z legislatívy,
- v organizácií je vytvorené nepružná hierarchická organizačná štruktúra,
- sú prísne vymedzené požiadavky a predpoklady na výkon v rámci pracovnej pozície,
- problematické hodnotenie výkonu a s tým súvisiace špecifiká v odmeňovaní zamestnancov.

Jednotlivé prvky interného a externého prostredia sa navzájom výrazne ovplyvňujú. Napr. vývoj nových technológií môže výrazne ovplyvniť zvýšenie kvality produkcie.

2.8 BYROKRACIA

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

Najčastejšie býva termín byrokracie spojovaný s troma dosť odlišnými okruhmi významu:

1. Politológia rozumie pod byrokraciou **vládu uskutočňovanú cez úrady, cez štátny aparát zložený z menovaných a nie volených členov organizovaný hierarchicky a závislý na legitímnej autorite.** Jedná sa o vládu regulovanú síce zákonmi, ale pripúšťajúcu len minimálnu účasť občanov na riadení verejných záležitostí. Alternatívne usporiadanie predpokladá istú decentralizáciu štátnej správy a doprevádzajúce zvýšenie úlohy volených zástupcov občanov, predovšetkým na úrovni lokálnej a regionálnej samosprávy.

2. V sociológii a v historických vedách sa do značnej miery pod vplyvom Maxa Webera rozumie byrokraciou **snaha o racionalizáciu kolektívnych aktivít spočívajúcich vo vytváraní veľkých výrobných a nevýrobných organizácií a právnych systémom, ktoré sú riadené pomocou alternatívnych pravidiel**.

3. V bežnom užívaní označuje byrokracia **nezrozumiteľný spôsob vybavovania pomerne jednoduchých záležitostí, ktorý komplikuje a znepríjemňuje život občanov.** Patrí sem napr. neúmerne dlhé vybavovanie záležitostí, rutinný nezáujem s ktorým úradníci pristupujú k vybavovaniu jednotlivých prípadov, komplikovanosť procedúr, ignorovanie účelov, ktorými je organizácia explicitne poverená a pod. Alternatívou by bolo čo najmenšie a najpružnejšie používanie výkazov štatistík a dotazníkov, čo najkratšie rady pred dverami úradov a čo najkratšia doba vybavovania žiadostí. (Keller, 2001)

Paradoxy byrokracie

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

Ide o nasledujúce paradoxy.

- Byrokracia hrá významnú úlohu pri mocenskom rozhodovaní, pritom však nie je v žiadnom politickom systéme formálnou držiteľkou moci.

- Tí, ktorí tvoria súčasť byrokratického aparátu, predstavujú vysoko špecifickú sociálnu skupinu, pričom je táto skupina ako celok veľmi rôznorodá smerom dovnútra, lebo do nej patrí práve tak minister, ako posledný referent.
- Byrokracia vykazuje veľa objektívnych i subjektívnych čŕt sociálnej triedy, zároveň však vykazuje veľa prvkov stavovských a najmä v jej horných úrovniach nechýbajú ani prvky kastovníctva. Pritom byrokracia nie je ani čistou triedou, ani klasickým stavom, ani bežnou kastou.
- Byrokracia je až nebezpečne všemocná, pritom každý jej člen je viac menej bezmocný, je nahraditeľný a zameniteľný. Typický byrokrat sa tak ocitá v schizofrenickom rozpoložení. Ako člen mocnej organizácie sa cíti nepremožiteľný, ako zameniteľná súčiastka rozsiahlej byrokratickej mašinérie sa cíti bezmocný. Jeho vzťah k svetu je teda zmesou istej nadradenosti, ale aj istej zakomplexovanosti. Zatiaľ čo sa prvý postoj uplatňuje spravidla vzhľadom ku klientom, druhý pocit sa môže pociťovať vzhľadom ku všetkým svojim nadriadeným.
- Činnosť úradníkov môže byť ťažko považovaná za fyzickú prácu, ale vykazuje veľa rysov, ktoré sú tradične spájané práve s fyzickou prácou (rutinnosť až monotónnosť, absencia tvorivosti, obmedzená možnosť samostatného rozhodovania, zameranie len na čiastkové operácie, absencia komplexného nadhľadu a pod.). V tomto zmysle je činnosť úradníkov, zvlášť na nižších stupňoch byrokratického aparátu, omnoho robotníckejšia ako činnosť mnohých kvalifikovaných robotníkov.
- Byrokratickí úradníci patria do kategórie zamestnancov, berú pevný plat bez toho, že by bolo možné stanoviť adekvátnosť výšky platu k odvedenej práci. Podľa veľmi starostlivých taríf je byrokrat odmeňovaný dokonca aj za činnosť, ktorá môže byť úplne zbytočná a v konečnom dôsledku dokonca škodlivá a ochudobňujúca celú spoločnosť. Byrokrati sú i v rámci spoločnosti relatívne vysoko honorovaní z celkom iného dôvodu ako kvôli podanému výkonu. Musia mať toľko prostriedkov, aby vystačili s jediným monopolným zamestnávateľom a pritom mohli svojim životným štýlom reprezentovať organizáciu, ktorú zastupujú. Jedná sa tu o výrazný prvok princípu stavovstva.
- Ako jeden z mála sociálnych javov nerešpektuje byrokracia pomerne ostrú hranicu, ktorá od seba oddeľuje spoločnosť tradičnú a modernú. (Keller, 2001).

Znaky byrokracie

Max Weber identifikoval niekoľko znakov modernej byrokracie.

1. Byrokratická správa je nepretržité vybavovanie záležitostí na základe viac či menej pevných a viac či menej vyčerpávajúcich pravidiel abstraktného charakteru.

2. Členovia byrokratického aparátu majú pevne stanovené kompetencie, to znamená jasne ohraničené oblasti úradnej právomoci a úradných povinností, ktoré vymedzujú obsah ich kvalifikácie.

3. Existuje princíp úradnej hierarchie, ktorý umožňuje kontrolu a dohľad vyšších úradov nad nižšími a naopak právo odvolania či sťažnosti nižších úradov voči vyšším.

4. Ovládnutie pravidiel, na základe ktorých sa rozhoduje, vyžaduje spravidla odborné vyškolenie. Znalosť príslušných pravidiel predstavuje základ špecializovaných vedomostí úradníkov.

5. Úradné jednanie je fixované písomnou formou, pričom písomnú dokumentáciu zhotovuje štáb podriadených úradníkov.

6. Materiálne správne prostriedky nie sú vo vlastníctve úradníkov. Úradný a súkromný majetok je oddelený, práve tak je oddelený úrad od bydliska úradníka. Podobne jednoznačne ohraničená je i pracovná doba úradníka vo vzťahu k jeho voľnému času. (Keller, 2001).

Za hlavné znaky byrokracie sa v súčasnosti všeobecne považujú:

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

Bludný kruh byrokracie

Formálne organizácie majú tendenciu upravovať najrôznejšie aspekty svojho fungovania pomocou neosobných pravidiel.

V dôsledku existencie neosobných pravidiel je každý člen organizácie chránený pred ľubovôľou svojich nadriadených, ale aj pred tlakmi svojich podriadených. Dôsledky takejto situácie sú dvojaké:

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

Bludný kruh byrokracie sa prejavuje:

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

Ak sú existujúce pravidlá nepostačujúce na riešenie vzniknutej situácie, prijímajú sa nové, podľa ktorých sa riadi a rozhoduje, čím vzniká **bludný kruh**. (Keller, 2001).

Postavenie úradníkov v byrokratickej organizácii (podľa M. Webera)

1. Výkon úradu je pre byrokratického úradníka hlavným povolaním a hlavným, či jediným zdrojom obživy. Pritom zastupovanie úradu nie je právne ani fakticky chápané ako nárok na rentu, ani ako pevne fixovaná zmena výkonov a odmien, ako je tomu v prípade bežného pracovného pomeru. Vstup do úradu predstavuje akýsi záväzok vernosti zo strany úradníka kompenzovaný záväzkom zaistenia jeho existencie zo strany zamestnávateľa. Ako

podmienka nastúpenia úradu je vyžadovaná relatívne dlhodobá odborná príprava a systém skúšok je súčasťou prijímacie konania.

2. Byrokratický úradník je menovaný nadriadenou inštanciou, nie je volený. Faktické menovanie pritom môže byť ukryté za formálnou voľbou, označený kandidát je zvolený prostou aklamáciou. Určitou obmenou tohto princípu je súperenie niekoľkých predurčených kandidátov o hlasy voličov. V prípade voľby zdola je úradník zodpovedný nie len svojmu nadriadenému, ale tiež voličom a cez nich predovšetkým inštancii, ktorá voľby organizuje. Jeho kariéra už nezávisí iba na ňom a na jeho nadriadenom. Ak sú volení nie len vedúci správnych orgánov, ale aj ich podriadení, môže to u veľkých správnych organizácií viesť vedľa oslabenia hierarchickej závislosti úradníkov i k redukcii ich odbornej kvalifikácie.

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

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

5. Dôsledkom hierarchického usporiadania úradu je možnosť kariéry. V spojení s doživotným právom na úrad a s rastúcou tendenciou k stabilnému ekonomickému zaisteniu úradníkov sa tiež byrokratický úrad stále viac javí ako „prebenda“, ku ktorej dáva prístup osvedčenie o požadovanom vzdelaní. Pritom nutnosť posudzovať osobné kvality najvyšších úradníkov nezávisle na osvedčeniach o odbornej kvalifikácii, ktoré sa vystavujú len pre nižšie miesta, vedie k tomu, že najvyššie úrady sú obsadzované bez zodpovedajúcich formálnych osvedčení. (Keller, 2001).

Nedostatky byrokracie

- Dehumanizácia- odľudštenie.
- Nadbytočnosť byrokracie – Parkinsonov zákon: práca sa rozrastá do takej miery, aby vyplnila čas, ktorý je potrebný na jej vykonanie – týka sa to orgánov verejnej správy. Vedie k trénovanej neschopnosti.
- Byrokratický ritualizmus – samoúčelné dodržiavanie predpisov. Premena z prostriedku na cieľ činnosti organizácie.
- Nekompetentnosť obsadzovania pozície – Peterov princíp, ktorý hovorí, že v hierarchii majú ľudia tendenciu stúpať na úroveň svojej nespôsobilosti, tzn. že dobrý výkon v jednej funkcii neznamená podanie dobrého výkonu v inej funkcii.
- Inercia byrokracie – tendencia pretrvávať v nezmenenej podobe aj po zmenách sociálneho prostredia. (Keller, 2001)

2.9 ALTERNATÍVY K BYROKRACII

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

Alternatívne organizácie sa líšia od formálnych byrokratických organizácii v podstatných znakoch.

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

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

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

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

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

Spôsob motivácie. V prípade modernej byrokracie sa využíva predovšetkým motivácia finančná. Alternatívne formy organizácie poznajú širšiu škálu odmien. Účasť v nich je

motivovaná predovšetkým možnosťou nájsť naplnenie nemateriálnych hodnôt, vrátane možnosti produktívnej spolupráce a priateľstva. Odtiaľ plynie vysoký stupeň stotožnenia s organizáciou ako celkom a s jej cieľmi. Pokiaľ sú prítomné motívy materiálne, bývajú spravidla až druhotné.

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

Horizontálna diferenciácia. Byrokracia znamená komplexnú sieť špecializovaných úloh (rolí). Deľba práce patrí k jej najcharakteristickejším vlastnostiam. Alternatívne organizácie horizontálnu diferenciáciu medzi svojimi členmi zmenšujú, a to opäť mnohými spôsobmi. Pracovné úlohy (roly) sú v nich definované čo najvšeobecnejšie a najširšie, výrazná je snaha preklenúť deľbu na duševnú a fyzickú prácu, na činnosť administratívnu a výkonnú. V tomto smere pôsobí vedľa rotácie úloh (rolí) predovšetkým tímová práca a snaha poskytovať relevantné znalosti všetkým členom organizácie. Ideálom býva zaistiť každému rovnaký prístup k riadeniu ako k práci. (Keller, 2001).

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

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

Byrokratická správa je v modernej spoločnosti významným nástrojom štátnej a verejnej správy. Obsahuje základnú zmenu vo fungovaní štátu aj práva, ktoré sa udiali v priebehu posledných dvoch storočí. Tento spôsob znamená i nové formy kontroly štátnej moci nad spoločnosťou. Pomocou byrokratických technik je možné jednoducho a rýchlo evidovať obyvateľov a žiadať od nich splnenie určitých ustanovených povinností, disciplinovanosť, zasahovať do ich každodenného života a uplatňovať záujem štátnej moci. Štátna moc stále viac uplatňuje také funkcie, ktorí zvyšujú disciplinovanosť obyvateľstva.

ZHRNUTIE

Problematikou formálnych organizácií sa zaoberalo v priebehu ich vývoja a inštitucionalizovania viacero autorov. Medzi najznámejších patria: Max Weber, Talcott Parson, Henry Fayol, Robert K. Merton, Herbert A. Simon, Elton Mayo.

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

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

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

Každá organizácia má: svoj oficiálne stanovený cieľ, je usporiadaná hierarchický, disponuje autoritou, obsahuje sieť komunikácie, ktorá má umožniť jej činnosť, má viac či menej presne vymedzené vzťahy voči prostrediu, v ktorom pôsobí.

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

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

Medzi najznámejšie **typy** organizácií patria: univerzálna, inštitucionálna, štrukturálna a funkčná**.**

Medzi najznámejšie **druhy** organizácií sa zaradzujú: byrokratické, adhokratické, nerutinné, alternatívne, formálne a neformálne.

Každá organizácia realizuje svoju činnosť v určitom prostredí - internom (ľudské zdroje, technologické a technické vybavenie, organizácia jednotlivých činností, marketing) a externom (legislatívne, ekonomické, ekologické, kultúrne a sociálne, technologické, globálne).

Najčastejšie býva termín byrokracie spojovaný s troma dosť odlišnými okruhmi významu: Politológia rozumie pod byrokraciou **vládu uskutočňovanú cez úrady, cez štátny aparát zložený z menovaných a nie volených členov organizovaný hierarchicky a závislý**

na legitímnej autorite. V sociológii a v historických vedách sa do značnej miery pod vplyvom M. Webera rozumie byrokraciou **snaha o racionalizáciu kolektívnych aktivít spočívajúcich vo vytváraní veľkých výrobných a nevýrobných organizácií a právnych systémom, ktoré sú riadené pomocou alternatívnych** pravidiel. V bežnom užívaní označuje byrokracia **nezrozumiteľný spôsob vybavovania pomerne jednoduchých záležitostí, ktorý komplikuje a znepríjemňuje život občanov.**

Za hlavné znaky byrokracie sa v súčasnosti všeobecne považujú: rozhodovanie podľa všeobecných a neosobných pravidiel, stanovenie pevných kompetencií jednotlivým úradníkom, hierarchická štruktúra rozhodovania, odborne školený personál, zamestnanecký pomer.

Ak sú existujúce pravidlá nepostačujúce na riešenie vzniknutej situácie, prijímajú sa nové, podľa ktorých sa riadi a rozhoduje, čím vzniká **bludný kruh**.

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

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

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Vymenujte najznámejších predstaviteľov technického smeru a uveďte, čím prispeli k jeho rozvoju.
2. Vymenujte najznámejších predstaviteľov smeru "human relations" a uveďte, čím prispeli k jeho rozvoju.
3. Definujte organizáciu.
4. Vymenujte zásady činnosti organizácie a uveďte, prečo je dôležité ich dodržiavať.
5. Uveďte, čo má mať každá organizácia a zdôvodnite prečo.
6. Vymenujte špecifické úlohy organizácií verejnej správy.
7. Nájdite rozdiely medzi jednotlivými typmi organizácií.
8. Vysvetlite dôležitosť interného a externého prostredia pre činnosť organizácie.
9. Vysvetlite podstatu byrokracie.
10. Vymenujte hlavné znaky byrokratických organizácií.
11. Vysvetlite podstatu bludného kruhu byrokracie.
12. Vymenujte nedostatky byrokracie.
13. Vysvetlite, v čom sa líšia alternatívne organizácie od organizácií byrokratických.

Praktický príklad

Vybavenie sociálneho štipendia – opis skúseností študenta

S vybavením sociálneho štipendia je veľa práce a problémov. Je potrebné predložiť veľké množstvo dokumentov, potvrdení, rôznych čestných prehlásení a iných dokumentov.

Študent si na ich vybavenie musí rezervovať veľa času, ktorý strávi na úradoch, ktoré tieto dokumenty vydávajú. Na mnohých úradoch to nie je záležitosť päť minútovej návštevy. Veľa krát sa stalo, že študent musel čakať aj tri až štyri dni, kým mu požadovaný dokument vydali. Ale to nebolo najhoršie. Jednotlivé úrady (daňový, Sociálna poisťovňa, zdravotná poisťovňa, ...) sídlia v rôznych častiach mesta a úradné hodiny sú skoro na každom úrade rovnaké, často krát sa stalo, že študent nestihol „pribehnúť" na konkrétny úrad včas. Je potrebné byť dobre zorientovaný, ktorý úrad vydáva konkrétne potvrdenie a kedy sú stránkové dni, aby sa zbytočne neplytvalo časom. V nasledujúcom texte sú uvedené niektoré doklady, ktoré musí študent – žiadateľ o sociálne štipendium predložiť.

Doklady, ktoré podľa súčasnej platnej legislatívy predkladajú všetci žiadatelia o sociálne štipendium:

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

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

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

Úlohy

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

LITERATÚRA

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

DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. (2002): *Management.* Praha: Grada, 2002.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

WEBER, M. (1925): *Wirtschaftund Gesellschaft.* Tübingen.

3 EMPIRICKÝ SPOLOČENSKOVEDNÝ VÝSKUM

Edukačné ciele

- Oboznámiť sa so základnou filozofiou empirického spoločenskovedného výskumu, s dôrazom na projektovú fázu výskumu.
- Vymedziť, čo znamená objekt a predmet spoločenskovedného výskumu a aký je vzťah medzi teoretickou a empirickou rovinou v spoločenskovedných výskumoch.
- Charakterizovať výskumný problém a jednotlivé typy vedeckých hypotéz používaných pri empirických spoločenskovedných výskumoch.
- Charakterizovať najčastejšie používané spôsoby výberov objektov pre spoločenskovedný výskum.
- Oboznámiť sa so základnými výskumnými technikami používanými pri empirických spoločenskovedných výskumoch.
- Charakterizovať zásady interpretácie spoločenskovedným výskumom získaných faktov.

ÚVOD

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

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

Cieľom empirického spoločenskovedného výskumu je zosúladenie úrovne teoretického poznania konkrétnej oblasti spoločenského života so spoločenskou skutočnosťou a vypracovanie socio-technických opatrení smerujúcich k realizácii spoločensky vytýčených cieľov. Jeho opodstatnenosť vyplýva zo skutočnosti, že jednotlivé oblasti sociálneho sveta sa v procesoch evolúcie, ktorou spoločenský život prechádza, neustále menia. Ich ovplyvňovanie v prospech väčšiny spoločnosti, resp. konkrétnej spoločenskej skupiny by bez poznania zákonov a zákonitostí smerujúcich k vývojovým zmenám nebolo možné. Úlohou empirického spoločenskovedného výskumu je napomôcť realizovať tieto ciele.

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

3.1 PRÍPRAVNÁ FÁZA EMPIRICKÉHO SPOLOČENSKOVEDNÉHO VÝSKUMU

Empirický spoločenskovedný výskum pozostáva z niekoľkých fáz, resp. etáp. Každú etapu ovplyvňuje množstvo a kvalita získaných informácií. Prípravná etapa je zavŕšená spracovaním „Projektu výskumu.“ Projekt výskumu musí v sebe zahrňovať nasledujúce časti:

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

Formulácia cieľa výskumu, problémová situácia

Úlohy je potrebné formulovať jasne, jednoznačne a primerane vo vzťahu k rozsahu riešeného problému. Cieľ musí byť reálne splniteľný, a to ako v zmysle jeho zvládnutia riešiteľmi, tak i z možností príslušnej spoločenskej vedy. Východiskom každého empirického spoločenskovedného výskumu je problémová situácia. V gnozeologickom zmysle (z hľadiska poznávacieho procesu) je problémová situácia daná rozporom medzi poznaním potrieb ľudí v určitých praktických činnostiach a nepoznaním ciest a prostriedkov k dosiahnutiu ich uspokojenia. V predmetovom zmysle ide o určitý faktický rozpor v sociálnej realite, ktorý ak má byť odstránený, si vyžaduje cieľavedomé činnosti spoločenského subjektu.

Objekt a predmet spoločenskovedných výskumov

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

Za predmet skúmania sa považujú prakticky alebo teoreticky významné vlastnosti, stránky a zvláštnosti objektov, ktoré sa priamo skúmajú. Ak je objektom napr. to čo obsahuje nejaký sociálny rozpor, predmetom sú tie vlastnosti a stránky, ktoré najzreteľnejšie vyjadrujú uvedený rozpor (objektom môže byť napr. nezamestnanosť, predmetom správanie sa nezamestnaných osôb na trhu práce v závislosti od dosiahnutej kvalifikácie).

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

- gnozeologickej – riešenie problému spočíva v úsilí dosiahnuť súlad medzi teóriou a súborom faktov, ktoré teória zovšeobecňuje, t. j. riešenie problému v gnozeologickom zmysle smeruje k dosiahnutiu súladu medzi spoločenskou realitou a existujúcou teóriou, ktorá o tejto realite vypovedá;

- sociologickej – kde sociálna problém vystupuje ako určitá úloha sociálnej činnosti, spätá s procesmi špecifickými pre daný sociálny systém; sociálny problém sa chápe ako vyjadrenie napätie, ktoré vzniká v rôznych rovinách sociálnej štruktúry v dôsledku neuspokojovania určitých skupinových, alebo spoločenských potrieb a záujmov.

Sociálny problém, ktorý sa zároveň stáva predmetom spoločenskovedného výskumu je v sociologickej rovine chápaný ako životný problém, alebo otázka spoločnosti na ktorú musí byť nájdená odpoveď i jej praktické riešenie a to v záujme úspešného prežitia a rozvoja spoločnosti, prípadne nejakej skupiny alebo jednotlivca. Sociálnym problémom z ekonomického a sociologického hľadiska môže byť napr. nedostatok kvalifikovaných pracovníkov pre niektoré odvetvia národného hospodárstva. Z metodologického hľadiska by sme mali ku každému skúmanému javu pristupovať z hľadiska:

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

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

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

Vymedzenie predmetu výskumu sa uskutočňuje na základe požiadaviek praxe ako aj teórie. Vychádza sa pritom z toho, že každá doba prináša problémy, ktoré treba riešiť a to na základe dosiahnutého stupňa poznania zhrnutého v teoretických koncepciách. Výskum musí smerovať k prehĺbeniu tohto poznania a dať do súladu spoločenskú skutočnosť s teóriou. Takto získané poznatky, potom slúžia jednak na praktické opatrenia smerujúce k zlepšovaniu situácie v nejakej oblasti spoločenskej skutočnosti, ako i na pochopenie všeobecných zákonov a zákonitostí spoločenských procesov.

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

Vymedzenie sociálneho javu ako objektu skúmania a následný proces abstrakcie od nedôležitých stránok a súvislostí predstavuje jednu z operácií v procese poznania. Rovnako však ani popis významných stránok skúmaného javu nie je konečným zmyslom skúmania. Cieľom skúmania je odhalenie podstaty, t. j. vnútorných príčinných súvislostí, ktoré tvoria kvalitu javu. Takýmto postupom sa potvrdzuje procesuálny charakter, historická podmienenosť, fungovanie a súvislosť skúmaného javu s ostatnými javmi spoločenského života.

Pri každom sociálnom jave, ktorý skúmame sa zároveň musí brať do úvahy, že vzniká a existuje ako istý priesečník všeobecných nevyhnutností, príčin a individuálnych podmienok, v ktorých sa kvalita javu presadzuje. U všetkých sociálnych javov, v zložitých procesoch ich fungovania, vzniku a ich zániku sa výrazne prejavuje vplyv človeka ako nositeľa sociálnej aktivity. Práve táto skutočnosť kvalitatívne odlišuje sociálne javy od prírodných javov. Prejavuje sa v zložitosti poznania sociálnych javov, ako i v náročnosti na použitie metód, ktoré pri analýze sociálnych javov uplatňujeme.

Z uvedeného vyplývajú nasledovné metodologické závery:

1. Spoločenskovedný výskum by sa mal **vyhnúť jednostrannostiam**. To znamená, že pri rozhodovaní o postupe výskumu a použití konkrétnych výskumných metód a techník sa musia rešpektovať skutočnosti vonkajších súvislostí, vnútorná štruktúrovanosť a samopohyb javov, rovnako i historické a subjekt-objektové dimenzie.
2. V spoločenskovednom výskume sa musí akceptovať skutočnosť, že **javová stránka predmetu** výskumu postihuje len **relatívnu stálosť problémov**, ktorých podstatu je možné pochopiť iba v súvislosti so štúdiom **pohybu,** s ktorým je predovšetkým spojená. Neoddeliteľnou súčasťou tejto úlohy je **prekonanie** určitej kvalitatívnej **jednostrannosti** empirických **údajov,** získavaných často len jednou výskumnou technikou.
3. Výskumy je potrebné z praktického hľadiska rozlíšiť, t. j. že treba jednoznačne určiť k čomu majú slúžiť ich **výsledky**. Pre spoločenskú prax je spravidla dostačujúca metodologická prax, ktorá poskytuje popis štruktúry javu a prehľad súvislostí, hypoteticky vymedzených závisle a nezávisle premenných faktorov. Explikatívne typy výskumov, orientované na všeobecné javy a zložitejšie formy pohybu sociálnej reality, musia nevyhnutne usilovať o rozpracovanie metodologických postupov vedúcich k požadovanému stupňu zovšeobecnenia.

Pri projektovaní empirických výskumov je dôležitá otázka prepojenia parciálnych odvetvových a hraničných vedných disciplín (konkrétnych sociologických, ekonomických, pedagogických vied atď.) a empirického spoločenskovedného výskumu. V odvetvových a hraničných vedných disciplínach sú obsiahnuté a systematizované poznatky z teórie a praxe, systematizované a zovšeobecnené poznatky z konkrétnych empirických výskumov, skúsenosti z využívania socio-technických poznatkov v spoločenskej praxi a pod. Je to z dôvodu, že táto gnozeologická rovina vedeckého poznania je tvorená pojmami a nimi formulovanými zákonmi a zákonitosťami, spravidla sa týkajúca vecne obmedzenej časti sociálnej reality.

Základnou jednotkou teórie je pojem, ktorý zachytáva podstatu objektu, procesu javu, jeho obsah a vnútorný systém. Nejednotné chápanie pojmov indikuje stupeň poznania javu a jeho podstaty. Keď projektujeme nejaký konkrétny výskum, je potrebné zadefinovať si

kľúčové pojmy z toho dôvodu, že spoločenskovedné poznatky sú formulované určitým pojmovým aparátom a samotná formulácia výskumného problému prostredníctvom pojmov, je významnou poznávacou činnosťou. Definovaný obsah pojmu sa potom v procese projektovania a interpretácie empirického výskumu ďalej rozvíja a dopĺňa.

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

Správne vytvorený vzťah medzi teóriou a empíriou, je predpokladom pravdivého poznania spoločenských procesov. Z teoretickej koncepcie vyplynie, čo a v akých súvislostiach má byť sledované, čo v teoretickej rovine zodpovedá empirickej rovine. Empirické skúmanie obsahuje zložitým spôsobom transformovanú teóriu, možnosti jej rozvíjania a jej verifikovania. Hlavný problém tu spočíva v procese rozpracovania všeobecných termínov do roviny sledovateľných znakov. Táto úloha sa rieši tzv. operacionalizáciou pojmov.

Vymedzenie výskumných problémov

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

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

Hypotézy a ich úloha v spoločenskovedných výskumoch

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

1. Zhŕňajú stupeň doterajšieho poznania problému a vypovedajú o tomto stave.
2. Sú návodom pokračovania výskumu, nástrojom usmerňujúcim použitie výskumných metód a vymedzujú oblasť ich použitia.
3. Sú nástrojom spojenia teoretickej a empirickej zložky poznania a v tomto zmysle sú hypotézy metódou poznania.

4. Hypotézy sú súčasne nástrojom zmysluplného a efektívneho rozpracovania pojmov do roviny empiricky sledovateľných znakov.

Pri konštrukcii hypotéz musíme akceptovať nasledovné skutočnosti:

a) Hypotéza je podmienený výrok o vzťahu medzi dvomi alebo viacerými premennými.
b) Hypotézy sú vždy v oznamovacej vetnej forme a uvádzajú do vzťahu buď všeobecné alebo konkrétne premenné s inými premennými.
c) Hypotézy obsahujú jasné implikácie pre overenie vytýčených vzťahov.

Tieto kritériá znamenajú, že **konštatovanie hypotézy obsahuje 2 alebo viac premenných, ktoré sú merateľné alebo potenciálne merateľné a že špecifikujú aký je vzťah medzi premennými.** Konštatovanie, ktorému chýba jedna alebo obidve charakteristiky, nie je hypotézou vo vedeckom slova zmysle.

V spoločenskovedných výskumoch sa najčastejšie stretávame s členením hypotéz na:

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

Východisková hypotéza

Toto označenie sa spravidla vzťahuje na z obsahového hľadiska širokú syntézu, v ktorej je zavŕšený rozbor predmetu výskumu (skúmaných problémov a ich súvislosti). Jej rozsah je 0,5 až 1,5 strany a je podmienený zložitosťou riešenia výskumnej úlohy. Obsahuje väčšinou prehľad doterajších poznatkov, význam praktického riešenia výskumnej úlohy i čiastkové výskumné ciele. Východisková hypotéza nie je hypotézou v pravom slova zmysle. Má zložitú stavbu s celým radom parciálnych súvislostí a problémov. Nie je ju teda verifikovať nejakou priamou, konkrétnou výskumnou technikou. Takto poňatá východisková hypotéza funguje v procese skúmania ako nástroj efektívnej orientácie výskumu, nástroj prekonania intuitívnych predpokladov. Je inventarizačným postupom pre čiastkové problémy a nevyhnutnou metódou upresňovania pojmov vo výskume. Práca na východiskovej hypotéze je významným výskumným krokom s prevahou deduktívnych postupov.

Čiastkové (pracovné) hypotézy

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

Najčastejšie sa stretávame s tromi typmi čiastkových hypotéz:

1. **V hypotéze je vyjadrený vzťah medzi závisle a nezávisle premennou.** V tomto prípade znenie hypotézy môže byť nasledovné: Štúdium v skupine je efektívnejšie ako individuálne štúdium a prispieva k zlepšeniu študijných výsledkov a rozvoju tvorivých

schopností vysokoškolákov. Nezávisle premennú v tomto prípade nám tvorí forma štúdia a závisle premennou je efektivita štúdia.

2. **Hypotéza vyjadruje vzťah k tzv. nulovej forme.** Napr.: Zlepšovanie materiálnych podmienok mladých rodín nemá vplyv na zvyšovanie počtu detí v rodinách.

3. **V hypotéze je vyjadrený rozdiel vlastností dvoch alebo viacerých objektov výskumu.** Konštruuje sa obyčajne vo forme konštatovania, že napr. skupiny A a B (sociálne javy X, Y a Z) sa líšia v nejakej vlastnosti. Napr.: Absolventi vysokých škôl sa lepšie adaptujú na požiadavky trhu práce ako absolventi stredných odborných škôl a odborných učilíšť. Nezávisle premennou je v tomto prípade druh absolvovanej školy a závisle premennou je schopnosť prispôsobiť sa požiadavkám trhu práce.

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

Štatistické hypotézy

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

- Pochádza výberový súbor zo základného súboru?
- Ako sa výberové podsúbory navzájom od seba odlišujú?
- Je táto odlišnosť výsledkom ich rozdielnosti alebo len výsledkom náhody?
- Aký je vzťah medzi skúmanými premennými?

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

Určenie výberového súboru

Výber objektov skúmania patrí k neoddeliteľnej súčasti výskumu. Konkrétne kroky pri výbere objektov skúmania majú spravidla ustálený charakter. V spoločenskovedných výskumoch sa väčšinou zaoberáme **skúmaním hromadných javov a hľadaním zákonov a zákonitostí medzi týmito javmi.** Pred výskumníkmi preto takmer vždy stojí úloha, akým spôsobom dosiahnuť dostatočné **množstvo empirických údajov, ktoré by bolo možné zovšeobecniť.** Vždy nie je možné uskutočniť popis všetkých relevantných objektov. Bolo by to veľmi nákladné, nepraktické a väčšinou i neuskutočniteľné. Napr. pri zisťovaní verejnej

mienky nie je možné postupovať tak, že by sme sa pýtali každého občana na jeho názor. **Prvou úlohou pri výbere objektov je určiť rozsah nositeľov vlastností, ktoré majú byť merané.** V sociológii sa pre onačenie tejto množiny používa pojem **základný súbor.** Z nich na základe štatistických metód sa vyberá tzv. **výberový súbor,** ktorý má obdobné vlastnosti ako základný súbor.

Štatistika vystupuje jednak ako **informačný zdroj,** vypovedajúci o štruktúre stavu skúmaného objektu, jednak ako **metodologický nástroj poznania.** Pre oblasť skúmania sociálnych javov je výhodné, že má štatistika rozpracované rôzne konkrétne postupy, umožňujúce analyzovať empirické fakty, uskutočňovať meranie ich súvislostí a štatistickú indukciu. Pri výbere objektov skúmania ide o to, aby sa zo súboru objektov vybrali také, ktoré reprezentujú celú túto množinu, čo umožňuje aby sme poznatky z nich získané mohli extrapolovať (zovšeobecniť) na celok. V tejto súvislosti vystupuje do popredia otázka reprezentatívnosti, ktorú si každý výskumník musí položiť. V praxi sociologických, ale aj iných spoločenskovedných výskumov sa stretávame s dvojakým poňatím reprezentatívnosti:

1. **Reprezentatívnosť** v štatistickom slova zmysle. Chápe sa ako vzťah medzi časťou a celkom v kvalitatívnom a kvantitatívnom ohľade. **Kvalitatívna** reprezentácia súvisí s vlastnosťami súboru (napr. evidovaní nezamestnaní, poslucháči VŠ a pod.). **Kvantitatívnou** reprezentáciou sa chápe príslušný rozsah zoskupenia jednotiek s relevantnými znakmi vo výberovom súbore.
2. **Kvázi reprezentatívnosť** je reprezentatívnosť v logickom zmysle. Rozumieme pod ňou hodnotenie **relácie** medzi **výberovým** súborom a **základným** súborom, zdôvodnenú na základe dosiahnutého poznania danej oblasti. V tomto prípade hovoríme o tzv. **zámernom** výbere. Patrí sem napr. kvótny výber podľa typov, experimentálny výber a pod.

Vo výskumnej praxi sa stretávame aj s nereprezentatívnymi výbermi. **Nereprezentatívne výbery** sú také výbery, ktoré nemožno kvalifikovať ako reprezentatívne ani zo štatistického ani z logického hľadiska.

Reprezentatívne výberové postupy

Väčšinou sú založené na **princípe náhodného výberu.** Predpokladom správne uskutočneného výberu je predovšetkým kvalitatívne určenie množiny jednotiek záujmu výskumu. To znamená, že sú **presne vymedzené základné jednotky, ktorých sumáciou získame základný súbor.** Základnou jednotkou môžeme definovať napr. takto vek 25-29 rokov, SŠ vzdelanie, obyvatelia mesta od 20-50000 obyv., muž). Základnou jednotkou však môže byť i inštitúcia alebo nejaká skupina.

Ak máme presne vymedzený základný súbor, pristúpime k určeniu **výberového súboru.** Všeobecne platí, že výsledky merania výberového súboru sú tým reprezentatívnejšie, čím je veľkosť výberového súboru väčšia. Nákladovosť a prácnosť nás však zase nútia súbory zmenšovať. Preto sme nútení hľadať kompromis. Určenie veľkosti výberového súboru zo štatistického hľadiska závisí predovšetkým od homogenity skúmaného základného súboru. Túto homogenitu posudzujeme z hľadiska tých vlastností základných jednotiek, ktoré nás pre riešenie daného výskumného problému zaujímajú.

Vo výberoch pre empirické spoločenskovedné výskumy je treba brať do úvahy také súvislosti ako je predpokladaná hĺbka analýzy empirického materiálu. Určením dostatočnej

veľkosti výberového súboru je však splnená iba jedna podmienka. Druhú podmienku je možné formulovať takto: Každá základná jednotka súboru musí mať rovnakú možnosť byť vybraná do výberového súboru. Túto podmienku najlepšie spĺňa náhodný výber.

Poznáme nasledovné typy náhodných reprezentatívnych výberov

1. Jednoduchý náhodný výber. Na výber respondentov sa môže použiť napr. losovanie, používanejší je však systematický výber zo zoznamu, či podľa tabuľky náhodných čísel.

2. Viacstupňový pravdepodobnostný výber. Používa sa pri veľkých základných súboroch za účelom redukcie počtu ľudí, napr. výskum vysokoškolákov. Postupuje sa tak, že sa vyberú fakulty, potom sa vyberú na fakultách študentské skupiny a až v 3. stupni študenti. Takto určený výberový súbor je s veľkou pravdepodobnosťou reprezentatívny. Súčasne je výhodný z hľadiska organizácie výskumu.

3. Oblastný stratifikovaný výber. Pri tomto postupne sa výber robí tak, že jednotky na ktorých sa výskum uskutočňuje sa vyberajú náhodne, nie však z celého súboru, ale len z jeho určitých oblastí (napr. zo súboru nezamestnaných vyberieme len niektoré skupiny podľa dosiahnutého stupňa vzdelania, veku atď.)

Definitívne zhodnotenie skutočnosti, či je výskum reprezentatívny alebo nie, je možné uskutočňovať až po kontrole v empirickom výskume zastúpených jednotiek (respondentov).

Výbery kvázi reprezentatívne

Vo výskumnej praxi sa najčastejšie stretávame s dvomi typmi výberových súborov, s kvótnym a typologickým výberom.

Kvótny výber

Kvótny výber sa z teoretického hľadiska najviac blíži požiadavkám kladeným na reprezentatívny výber. Spôsob realizácie je nasledovný:

a) Určia sa vlastnosti základného súboru, ktoré je možné merať štatisticky.
b) Uskutočnenie výberu kvótnou metódou spočíva v určení veľkosti výberu. Postupuje sa podobne ako pri reprezentatívnom výbere.
c) Pre jednotlivé určené znaky sa určia kvóty, t. j. podľa štruktúry znakov v základnom súbore sa určí štruktúra výberového súboru.
d) Pre anketárov sa rozpíšu výberové inštrukcie, napr. vyberte vo vašom okrese obec do 500 obyvateľov, v nej vyberte nezamestnaného muža vo veku 45-50 rokov s ukončeným úplným stredoškolským vzdelaním.
e) Výber uskutočňuje sám anketár podľa inštrukcie – stáva sa však, že dochádza ku chybám, a to najmä zlyhaním anketára.

Typologický výber

Výber typov sa používa sa vtedy, keď robíme **hĺbkové analýzy. Výber objektov merania vychádza z chápania typu ako určitého relatívne ustáleného modelu relácií medzi vlastnosťami konkrétnych objektov.** Výber znakov, ktoré zodpovedajú príslušným vlastnostiam a ich počet, ovplyvňuje stupeň všeobecnosti formulovaného typu. Čím je väčší počet znakov, na základe ktorých je určitý typ vymedzený, tým sa získava konkrétnejšia

charakteristika typu a naopak. **Postup pri použití metódy typov je možné zhrnúť nasledovne:**

- Uskutočníme dôkladnú analýzu poznatkov o objektoch, ktoré tvoria súbor. Na tomto základe sa prikročí k tvorbe typov relevantných výskumnému zámeru.
- Konštrukcia typov pre potreby výberu je uskutočňovaná tak, aby charakterizovali jednotky skúmaného súboru, napr. študenti veľmi dobrí, priemerní a slabí. Ku každému tomuto typu musíme priradiť vlastnosti prečo sme ho tam zaradili.
- Po fáze konštrukcie typov nasleduje fáza identifikácie nositeľov, ktorá je súčasne časťou empirického overenia ich existencie. Pri tomto posudzovaní sa často stáva, že sa vymedzí nový typ, ktorý nemohol byť skôr vzhľadom na nedostatok materiálov určený.

Definitívne zhodnotenie skutočnosti, či výskumy spĺňajú kritériá reprezentatívnosti je možné pri reprezentatívnych a kvázi reprezentatívnych postupoch uskutočniť až po kontrole, v empirickom výskume zastúpených jednotiek (respondentov).

Nereprezentatívne výbery

Môžu sa nimi stať i výbery, ktoré boli pôvodne konštruované ako reprezentatívne. Sú však robené i zámerné nereprezentatívne výbery, a to v závislosti od výskumom sledovaného cieľa. Ide tu spravidla **o** predvýskumy, sondy ale i skúmania zamerané na intenzívnu analýzu javov, akými sú monografia a experiment. **Výsledky získané z nereprezentatívnych výberov však nemôžeme zovšeobecňovať.**

Technicko-organizačné zabezpečenie terénneho výskumu

Realizácia empirického výskumu má celý rad na seba nadväzujúcich etáp. Táto postupnosť by mala byť zachytená v harmonograme výskumu. Spoločenskovedný výskum je spravidla finančne pomerne náročný, najmä terénny zber informácií, preto je vyžadovaný i predbežný rozpočet nákladov na realizáciu jednotlivých etáp. Vzhľadom k veľkej dynamike sociálnej skutočnosti je potrebné minimalizovať dobu, v ktorej sú získavané odpovede respondentov. Najmä pri veľkých súboroch hrozí nebezpečenstvo, že v priebehu realizácie zberu empirických dát sa výrazne zmení sociálna realita, ktorá je predmetom empirického výskumu. Časť respondentov potom môže vypovedať o inej skutočnosti a výskum je potom znehodnotený. Samotné organizačné zabezpečenie empirického výskumu je však podriadené veľkosti a zložitosti výskumu a tomu sa podriaďuje aj jeho technicko-organizačné zabezpečenie.

3.2 VÝSKUMNÉ TECHNIKY

Výskumné techniky sú nástroje slúžiace na empirické zisťovanie sociálnych faktov pre empirický spoločenskovedný výskum. K najčastejšie používaným výskumným technikám patria:

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

Techniky opytovania

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

Dotazník a anketa

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

Dotazník

Jeden zo spôsobov získavania empirických faktov. Výskumná technika dotazníka sa vypracováva podľa presne určených zásad. Dotazník vypĺňa sama skúmaná osoba. Jeho výhodou je, že umožňuje získať v pomerne krátkom čase a s pomerne malými nákladmi množstvo faktov od veľkého množstva osôb. Svojou povahou je prevažne metódou extenzívneho skúmania spoločenských javov, najmä javov subjektívneho charakteru.

Pri aplikácii dotazníka v spoločenskovednom výskume je nevyhnutné vyriešiť predovšetkým tieto otázky:

1. **Presne si ujasniť jav** - predmet výskumu, o ktorom sa má získať sústava empirických faktov. Analyzovať základné znaky (vlastnosti) javu a jeho súvislosti s iným javmi, čiže uskutočniť teoreticko-empirickú analýzu javu. Rozhodnúť, či povaha javu alebo niektorá z jeho stránok, pripúšťa použiť dotazník ako výskumnú techniku a v akej miere.
2. Uvážiť, **či väčšina osôb,** na ktoré sa mienime v dotazníku obrátiť **je schopná a kompetentná poskytnúť o skúmanom jave vecné a smerodajné informácie.**
3. Zvoliť a precizovať metodický postup, ktorým sa zabezpečí **získanie hodnoverných faktov v dostatočnom množstve.**

Problematika, o ktorej sa majú získať validné fakty sa v dotazníku nenastoľuje priamo vo všeobecnej forme, ale sa operacionalizuje. To znamená, že sa rozpracováva na menšie časti, na konkrétne prvky, ktoré majú v maximálnej miere charakter objektívnych ukazovateľov, indikátorov, na základe ktorých získame odpoveď na všeobecne formulované problémy.

Vo výskumnej praxi sa zaužívala pomerne presná štruktúra výstavby dotazníka. Je možné v nej rozoznávať tieto štyri základné časti:

1. Názov inštitúcie, ktorá výskum realizuje. Uvádza sa v záhlaví dotazníka.
2. Úvodné slovo dotazníka, ktoré má motivovať respondentov k jeho vyplneniu. V tejto časti je dôležité vhodnou formou vyzvať opytované osoby, aby na všetky otázky odpovedali

uvážene a pravdivo tak, ako sa veci majú v skutočnosti alebo čo si o nich myslia. Uvádzajú sa tu aj konkrétne pokyny ako dotazník vyplniť a akým spôsobom ho doručiť organizátorom výskumu. Ak to povaha skúmaného problému umožňuje, treba opytovaným zaručiť anonymitu.

3. Podstatnou časťou dotazníka sú tzv. problémové otázky. V nich je daná vlastná problematika výskumu, t. j. že je v nich operacionalizovaný predmet výskumu (výskumný problém).

4. Sociálno-demografické údaje o opýtanej osobe sa uvádzajú na konci dotazníka. Nie je vhodné uvádzať ich na začiatku, aby sme neeliminovali ochotu respondentov odpovedať na otázky týkajúce sa problému výskumu. Podľa povahy skúmaného problému sa najčastejšie požadujú na osobách tieto znaky: pohlavie, povolanie, vek, školské vzdelanie, prípadne národnosť, rodinný stav, politická príslušnosť, príslušnosť k odvetviam hospodárstva, počet detí a pod.

Patričnú pozornosť je potrebné venovať technickej stránke dotazníka, najmä jeho grafickej úprave. Jeho prehľadnosť vzbudzuje nielen ochotu u respondenta ho vyplniť, ale uľahčuje i spracovanie údajov, najmä kódovanie a následné operácie.

Formulácia otázok dotazníka predpokladá dôslednú teoretickú a empirickú analýzu javu, ktorý sa má skúmať. Analýza a rozpis skúmanej problematiky na jej konkrétne časti sú v každom prípade nevyhnutné preto, lebo zaručujú nielen správne obsahové a formálne koncipovanie otázok a zostavenia dotazníka, ale aj jeho úplnosť, metodickosť a najmä uľahčujú presné spracovanie faktov získaných dotazníkom. Veľkú pozornosť treba venovať slovnej štylizácii otázok. Otázky musia byť jasné, zrozumiteľné, určité a významovo jednoznačné jednak pre výskumníka, ale predovšetkým pre respondenta. Pri formulácii otázok sa musí vychádzať z veku, vzdelania, celkovej psychickej a kultúrnej úrovne respondentov. Ak si odpoveď zásadnej povahy treba overiť, používajú sa na to tzv. kontrolné otázky, ktoré sa štylizujú inak ako pôvodné otázky, pričom obsah ostáva identický.

Podľa stupňa aktívnosti aký sa respondentovi pri odpovediach na otázku poskytuje, možno rozoznávať otázky dvojakého typu, a to otázky otvorené a otázky zatvorené:

a) **Typ otvorených otázok** možno charakterizovať tým, že sa **opýtanej osobe dáva úplná samostatnosť a voľnosť pri formulovaní odpovedí.** Respondent sa môže samostatne rozhodnúť nielen pokiaľ ide o obsah, kvalitu odpovede ale aj pokiaľ ide o jej formu, či slovné vyjadrenie. Na dotazníky s otvorenými otázkami ochotnejšie odpovedajú osoby s vyšším vzdelaním, ktorým nerobí ťažkosti takéto otázky si premyslieť, sformulovať a pripísať k ním príslušnú odpoveď. Odpovede na otvorené otázky sa pri analýze kvantifikujú takým spôsobom, že na základe odpovedí sa skonštruujú kategórie odpovedí, ktoré označíme určitými kódmi, ktoré sa následne dajú štatisticky spracovať.
b) V sociálnych výskumoch sa však častejšie používa **typ zatvorených otázok**. Pri formulovaní otázok tohto druhu sa uvádzajú viaceré možnosti odpovedí, alternatívy, z ktorých si respondent má možnosť vybrať a označiť tú, s ktorou súhlasí, ktorá najlepšie vyjadruje jeho názor alebo mienku. Možné, potencionálne odpovede na tento druh otázok sa zisťujú predchádzajúcim sondovaním. Používanie zatvorených otázok má oproti otvoreným tieto výhody: zvyšovanie percenta vyplnených a vrátených dotazníkov, je uľahčené triedenie, vytváranie tabuliek a rozbor výsledkov, ktorý získava

na výraznosti a presnosti. Nevýhody a nedostatky zatvorených otázok spočívajú predovšetkým v tom, že uvádzané alternatívy, varianty odpovedí, skrývajú v sebe nebezpečenstvo vsugerovania ideí, prípadne aj menej vhodnej odpovede, uplatňuje sa tu tzv. sémantická sugescia.

c) Vyššie uvedené nedostatky môžeme čiastočne eliminovať kombinovaní otvorených a zatvorených alternatív odpovedí. Respondentovi sa poskytne možnosť výskumníkom dané možnosti odpovedí doplniť vlastnou, nim sformulovanou odpoveďou.

Častým typom zatvorených otázok sú tzv. **dichotomické alebo kategorické otázky,** na ktoré možno dať len 2 vzájomnej sa vylučujúce odpovede. Pri iných typoch otázok sa už však dichotomický model nedá použiť. Treba rozhodne použiť viac alternatív odpovedí. Minimálne je potrebné zvoliť neutrálnu alternatívu – neviem.

V niektorých prípadoch sa žiada, aby sa o určitej veci vyjadrovali iba osoby, ktoré sú o nej informované, resp. schopné vysloviť kvalifikovaný názor. V takomto prípade sa kladie pred otázku meritórnej povahy tzv. **filtračná otázka,** ktorou sa zistia osoby, ktorým je vec, na ktorú sa chceme opýtať, známa.

V spoločenskovedných výskumoch sa často používajú zatvorené otázky s viacerými odpoveďami. Sú to tzv. výberové otázky, resp. viacalternatívne otázky. Uvádza sa v nich väčší počet odpovedí, z ktorých si respondenti môžu vybrať tú najvhodnejšiu. Dôležitou požiadavkou pri nich je, aby alternatívy odpovedí boli vyčerpávajúce. Nemá ich však byť príliš veľa a nesmú byť príliš dlhé. Rozoznávame **viacalternatívne otázky zatvorené, polootvorené, vylučovacie a spojovacie**.

V zatvorenej viac alternatívnej otázke sa na výber uvádza viac odpovedí, vyčerpávajúcich všetky možnosti. Respondent prakticky nemá inú možnosť, ako vybrať si vhodnú odpoveď z uvedených alternatív. Vo viac alternatívnej polootvorenej otázke sa uvádzajú alternatívy, respondentovi sa však dáva možnosť pripísať aj ďalšie odpovede. Poznáme viac alternatívne otázky vylučovacie a spojovacie.

Viac alternatívna (disjuktívna) vylučovacia otázka patrí k typu zatvorených otázok, pri ktorých r**espondent má možnosť vybrať si z uvedených možností iba jednu alternatívu odpovede.** Viac alternatívna otázka spojovacia (konjunktívna) dovoľuje na rozdiel od predchádzajúceho typu otázok výber viac ako jednej odpovede. Počet možností výberu určuje výskumník. Určitým typom viac alternatívnych spojovacích otázok sú tzv. tematické alebo kategorické otázky. Ich podstatným znakom je, že obsahujú zoznam určitých predmetov, činností povolaní alebo zoznam vybraných kníh, prednášok atď. V úvode týchto otázok sa uvádza výzva, aby skúmaná osoba vyznačila tie objekty a činnosti, o ktoré má záujem, resp. ktoré sa jej týkajú.

Okrem uvedených typov viac alternatívnych otázok sa v spoločenskovedných výskumoch často používajú tzv. **stupnicové otázky.** Zisťuje sa nimi hĺbka a intenzita presvedčenia, záujmu, citu alebo stabilita, prípadne vratkosť názoru, postoja a pod. Za týmto cieľom, sa odpovede na takéto otázky vyjadrujú vo forme slovnej, prípadne číselne vyznačenej stupnice. Stupnicové otázky môžu byť 3 a viac stupňové, dvojstranné, resp. jednostranné. Pri dvojstranných otázkach jedna strana vyjadruje kladný postoj, hodnotenie a pod., druhá strana negatívny. V ich strede je umiestnený neutrálny bod.

Ak skúmame intímne alebo tzv. pálčivé problémy, o ktorých sa ľudia zo zásady neradi vyjadrujú priamo, možno si vypomôcť kladením nepriamych otázok. Otázky tohto typu formulujeme tak, že sa nepýtame na názor alebo mienku opytovanej osoby. ale sa pýtame na názor skupiny, ku ktorej táto osoba patrí. Predpokladá sa, že osoba vysloví svoj vlastný názor. V pochybnom prípade si môžeme tento predpoklad overiť otázkou, či sa osoba s mienkou uvedenej skupiny stotožňuje alebo je iného názoru.

Veľkú pozornosť treba venovať správnemu poradiu otázok v dotazníku. Na začiatku dotazníka sa umiestňujú otázky zamerané na vzbudenie záujmu respondenta o výskum. Za nimi nasledujú jednoduchšie otázky, na ktoré môže respondent odpovedať bez väčšieho rozumového vypätia. Potom nasledujú otázky, na ktoré môže osoba odpovedať iba po zrelom uvážení. Otázky chúlostivého charakteru sa dávajú na koniec dotazníka (neodradiť respondenta).

Pri konštrukcii dotazníka je **veľmi dôležité preskúmať validitu dotazníka. Validita dotazníka sa zisťuje v rámci predbežného predvýskumu.** Tu sa zisťuje:

- ako opýtané osoby dotazník prijímajú a aká je ochota vyplniť ho,
- či sú všetky otázky zrozumiteľné a či sa chápu jednoznačne,
- či nie sú formulované negatívne,
- či otvorené otázky nerobia respondentom veľké ťažkosti,
- či sa v zatvorených otázkach zvolili správne alternatívy odpovedí,
- aký čas potrebujú respondenti na vyplnenie dotazníka a či sú osoby ochotné odpovedať na všetky otázky otvorene a pravdivo.

Výhodou dotazníkového šetrenia sú nasledovné skutočnosti:

- veľký počet ľudí, od ktorých možno získať údaje,
- znižujú sa vplyvy anketárov na skúmané osoby,
- respondenti môžu dotazník vyplniť bez náhlenia,
- umožňuje sa nim skúmať hlbšie fakty intímnej povahy.

Nedostatky dotazníkového šetrenia môžeme zhrnúť do nasledovných bodov:

- časť respondentov vypĺňa dotazník nedbalo a povrchne a neodpovedá na všetky otázky,
- v mnohých prípadoch je návratnosť dotazníkov nízka, čím sa narúša reprezentatívnosť výskumu, preto sa súboroch s predpokladanou nízkou návratnosťou odporúča použiť techniku riadeného rozhovoru,
- dotazník nevypĺňa vždy respondent, ktorému je určený a takomto prípade dochádza k skresleniu údajov.

Anketa

Podobne ako dotazníková metóda sa zakladá na dotazníku ale na dotazníku obsahujúcom iba niekoľko voľne štylizovaných otázok. Vypĺňa ho sám respondent. Pomocou ankety sa získavajú empirické fakty , informácie od kruhu rôznych odborníkov, návštevníkov podujatí, rôznych zariadení a pod. Nepožaduje sa dodržiavanie zásad pre náhodný výber ani reprezentatívnosť súboru. Slúži pre informačné ciele. Podľa rozširovania môže byť anketa rozdávaná, poštová, novinová, telefonická, e-mailová. Anketa môže byť anonymná alebo neanonymná. Rozhodnutie tu závisí od povahy predložených otázok.

Úspech dotazníkovej a anketovej akcie závisí od toho, ako sa výskumným pracovníkom podarí získať záujem respondentov o výskum a motivovať ich k vyplneniu a k vráteniu vyplnených protokolov výskumu. V neposlednom rade to závisí aj od vhodnosti zvolenej výskumnej techniky vo vzťahu k objektu výskumu, ktorým je špecifická skupina respondentov ako nositeľov výskumom sledovaných vlastností.

Technika riadeného rozhovoru

Podstata techniky riadeného rozhovoru alebo interview spočíva v tom, že sa od skúmaných osôb získavajú potrebné fakty, informácie prostredníctvom verbálnych interakcií. Výskumník prostredníctvom anketára predkladá skúmanému respondentovi pripravené otázky v určitom slede a respondent na ne odpovedá.

Jeho použitie je pomerne časté a podobne ako dotazník umožňuje získať validné fakty v pomerne krátkom čase. Jeho prednosťou v porovnaní s dotazníkom je, že je pri ňom možné uplatniť aj pozorovanie správania sa opytovanej osoby (spád a emocionalitu reči, mimiku, gestikuláciu a pod.), čo umožňuje získať všestrannejšie odpovede a hneď na mieste verifikovať, overovať ich pravdivosť kladením ďalších, podrobnejších otázok.

Veľkú pozornosť treba venovať teoretickej príprave rozhovoru. Predovšetkým treba presne vymedziť javy, ktoré chceme skúmať a potom ich adekvátne operacionalizovať v podobe otázok a pri štandardizovaných verziách aj odpovedí.

Vo výskumnej praxi sa v spoločenských vedách používa viacero druhov rozhovorov:

1. **Rozhovor zjavný alebo otvorený,** pri ktorom anketár informuje respondenta o cieľoch rozhovoru, a otvorene a zjavne pred ním robí i záznam z rozhovoru.

2. **Rozhovor utajený alebo neformálny,** ktorý je opakom predchádzajúceho. Respondent nie je informovaný o cieľoch, dokonca by nemal ani predpokladať fakt, že sa s ním robí nejaký výskum. Anketár si počas rozhovoru nesmie robiť poznámky. Záznam z rozhovoru robí až dodatočne. Utajovaný rozhovor kladie na osobu anketára značne vysoké nároky. Anketár musí mať skúsenosti pri nenápadnom nadväzovaní kontaktov, ako i dobre vycvičenú pamäť.

Rozhovory ďalej delíme **podľa formy kladených otázok na rozhovory:**

- štandardizované,
- neštandardizované,
- pološtandardizované.

1. **Štandardizovaný rozhovor.** Je to vždy zjavný rozhovor, uskutočňuje sa podľa precízne pripraveného formulára (ktorý je takmer zhodný s dotazníkom), obsahuje výlučne zatvorené, kategorické, viac alternatívne alebo viac stupnicové otázky. Na anketára sa tu kladú najmenšie nároky, väčšinou jeho úloha spočíva v nadviazaní kontaktu a zaznamenaní alternatív odpovedí. Výhodou tohto rozhovoru je, že sa dá pomerne jednoducho štatisticky spracovať. Jeho nevýhodou je značná nákladnosť ako i to, že presne určený obsah neumožňuje prispôsobiť rozhovor vzniknutej situácii.

2. **Neštandardizovaný rozhovor.** Kladú sa v ňom väčšinou otvorené otázky, na ktoré respondent voľne odpovedá a to nielen z obsahového ale i formálneho hľadiska. Značné ťažkosti u tohto typu rozhovoru sú so spracovaním takto získaných odpovedí z rozhovorov.

Odpovede je potrebné najprv kategorizovať, vybaviť ich kódmi a len potom ich možno počítačovo spracovať.

3. **Pološtandardizovaný rozhovor.** Používa oba typy otázok. Jeho výhodou je, že umožňuje do istej miery prispôsobiť vedenie i obsah rozhovoru vzniknutej situácii.

Okrem týchto základných druhov rozhovorov sa vo výskumnej praxi môžeme stretnúť:

1. s tzv. **hĺbkovými rozhovormi** – zachádzame v nich do podrobností a zisťujeme motívy určitého konania, postojov a názorov. Používajú sa pri nich najmä otvorené otázky. Spravidla ich uskutočňuje sám výskumník. Uskutočňujú sa na relatívne malých súboroch respondentov.

2. s **panelovými rozhovormi** – sú to v podstate opakované rozhovory, pri ktorých sa opätovne pýtame toho istého súboru osôb (panel), po istom časovom odstupe na tie isté skutočnosti, keď by už nemali pôsobiť pamäťové efekty prvého výskumu. Ich cieľom je zistiť zmeny v názoroch a postojoch pod vplyvom zmenených okolností. Ich nevýhodami je, že nemožno zachovať anonymitu a nie je vždy možné mať tých istých respondentov.

Gnozeologická väzba pri interview je nasledovná:

1. Anketár kladie respondentovi otázky podľa vypracovaného programu.
2. Respondent na ne odpovedá.
3. Výskumník si odpovede alebo zapamätá (a zaznamená až po rozhovore) alebo si ich hneď zapíše do formulára pre rozhovor.

Pripravený rozhovor má tieto prednosti:

1. Poskytuje komplexný pohľad na skúmanú skutočnosť, umožňuje nájsť omnoho viac súvislostí ako dotazník, prehlbuje výskum hlavne z kvalitatívnej stránky.
2. Umožňuje odstrániť chyby, vyplývajúce z neporozumenia alebo zlého porozumenia otázky respondentom, dáva možnosť položiť doplňujúce otázky.
3. Umožňuje získať odpovede od tých osôb, ktoré na dotazník neradi odpovedajú (napr. osoby málo vzdelané, choré a pod.).
4. Umožňuje bezprostredné a komplexné posúdenie validity odpovedí, prípadne aj jej overenie.
5. Ak rozhovor vedie metodologicky erudovaný anketár, vzniká možnosť odpovede respondentov bezprostredne verifikovať.

Hodnota získaných informácií z tzv. riadeného rozhovoru vo významnej miere závisí od erudovanosti anketára. Anketár musí mať dostatočnú inteligenciu a vyjadrovacie schopnosti, aby dokázal s respondentom nadviazať kontakt, získať si jeho dôveru a ochotu pravdivo odpovedať. Cesta k tomu vedie i cez to, že výskumník (ak to charakter výskumu pripúšťa) objasní respondentovi zámer výskumu, jeho význam a zároveň mu zaručí anonymitu. **Postup pri vlastnom rozhovore možno zhrnúť do nasledovných bodov:**

- rozhovor sa obyčajne začína položením niekoľkých všeobecných otázok a len postupne sa prechádza ku konkrétnym,
- anketár sa nesmie uspokojovať so všeobecnými a neurčitými odpoveďami, treba sa pýtať ďalej a získať konkrétne odpovede,

- formulácia otázok sa má čo najviac približovať hovorenej reči, aby im respondenti dobre rozumeli,
- naraz sa má položiť len jedna otázka,
- otázky nesmú byť sugestívne, nesmú napovedať žiadnu odpoveď, otázky majú byť predkladané v takom poradí, aby predchádzajúce otázky „radiačne“ neovplyvňovali nasledujúce,
- pri rozhovore sa nikdy netreba náhliť, respondentovi treba poskytnúť dostatočný priestor na sformulovanie odpovede,
- všetky odpovede respondenta sa musia uchovať v tajnosti,
- rozhovor treba podľa možnosti uskutočňovať bez účasti tretích osôb,
- anketár nesmie voči respondentovi postupovať tvrdo a agresívne,
- rozhovor sa nemá plánovať na dlhší čas ako 40 – 50 minút.

Anketár sa pri rozhovore musí vyvarovať nasledovných zásadných chýb:

a) vyjadrovať svoje postoje ku kladeným otázkam a to tak pred, ako i počas rozhovoru,
b) akýmkoľvek spôsobom sankcionovať odpovede, resp. rozhodnutia respondenta (mimika, súhlas, nesúhlas a pod.),
c) viesť polemickú výmenu názorov s respondentom, prípadne ho pri rozhovore poúčať.

Rozsiahle spoločenskovedné výskumy uskutočňované výskumnou technikou rozhovoru sú finančne a aj časovo veľmi náročné. V prípade, ak si rozhovory nerobí samotný výskumník, je potrebné kontrolovať kvalitu práce anketárov. Po terénnom zbere je nevyhnutné verifikovať validitu a úplnosť odovzdaných protokolov z uskutočnených rozhovorov a zastúpenie respondentov vo výberovom súbore podľa demografických znakov.

Technika pozorovania

Pozorovanie je bezprostredné registrovanie udalosti očitými svedkami. Poznatky môžeme získať buď priamo pozorovaním alebo výpoveďou od očitého svedka. Vedecké pozorovanie sa od bežného pozorovania líši tým, že:

1. Je podriadené jasnému výskumnému cieľu a presne sformulovaným úlohám.
2. Je naplánované podľa dopredu sformulovanej procedúry.
3. Všetky údaje sú zafixované v protokoloch alebo v denníkoch podľa vopred určenej procedúry.
4. Platnosť a stálosť údajov pozorovania sa kontroluje.

Pozorovanie sa delí na **neštandardizované a štandardizované.** V prvom prípade sa výskumník riadi len podľa celkového principiálneho plánu. V druhom prípade sa jedná o presne vypracovanú procedúru. Podľa postavenia pozorovateľa rozlišujeme **pozorovanie s priamou účasťou pozorovateľa** (zúčastnené pozorovanie). Výskumník sa adoptuje do skúmaného prostredia. Druhý typ predstavuje **jednoduché pozorovanie** – výskumník registruje udalosti akoby zboku.

Podľa organizačných podmienok rozlišujeme:

- terénne pozorovanie,

- laboratórne pozorovanie (v experimentálnej situácii).

Pozorovateľ nesmie nikdy ovplyvniť priebeh deja. Každý výskumník, ktorý si zvolí výskumnú techniku pozorovania, si musí odpovedať na otázky: čo pozorovať, ako pozorovať, ako zaznamenávať výsledky pozorovania.

Čo pozorovať?

Odpoveď na túto otázku vyplýva z cieľov, hypotéz a zvolených indikátorov pozorovania. Ak nemáme skonštruované jasné hypotézy, používa sa neštandardizované, neštrukturalizované pozorovanie. **Ciele neštandardizovaného pozorovania** možno zhrnúť do nasledovných bodov:

1. Uskutočniť celkovú charakteristiku sociálnej situácie, vrátane prvkov ako je sféra činnosti, ktorú pozorujeme, pravidiel a noriem, ktorými sa táto činnosť riadi, vnútorné a vonkajšie faktory determinujúce stav pozorovaného objektu.
2. Určiť mieru typickosti pozorovaného objektu a situácie, vo vzťahu k iným objektom a situáciám.
3. Čo sa týka klasifikácie objektov pozorovania – rozlišujeme ich podľa sociálno-demografických znakov, obsahu činnosti, vzhľadom na postavenie v skupine podľa oficiálnych funkcií apod. Pozorovateľ sa usiluje vytvoriť si isté typy.
4. Registrovať ciele činnosti a záujmy objektov pozorovania.
5. Určiť vonkajšie pohnútky, stimuly činnosti objektov pozorovania.
6. Registrovať frekvenciu a pravidelnosť pozorovaných udalostí.

Všeobecnou úlohou podľa takéhoto orientačného plánu pozorovania je vytvoriť štruktúru objektu pozorovania, vyčleniť jeho rôznorodé vlastnosti, prvky a funkcie zúčastnených jedincov alebo skupín. Neštruktúrované pozorovanie nám potom môže slúžiť na konštrukciu štruktúrovaného (štandardizovaného) pozorovania. Pri štandardizovanom pozorovaní si neurčíme len ciele pozorovania ale v procedúre pozorovania sa štandardizujú i jednotlivé prejavy správania pozorovaných objektov. Úlohou pozorovateľa je potom len z pozorovania zachytávať prejavy správania do protokolu. Štandardizácia umožňuje spresniť výsledky pozorovania. Používa sa najmä pri skúmaní hromadných javov.

Problém nezasahovania pozorovateľa

Ďalším problémom súvisiacim s pozorovaním je problém nezasahovania pozorovateľa. Tento problém sa dá riešiť dvomi spôsobmi.

- Podstata prvého riešenia spočíva v tom, že pozorovaní nesmú vedieť o tom, že sú pozorovaní. Výskumník sa včlení do pozorovanej skupiny, navonok sa adaptuje, participuje na jej činnosti a záznamy z pozorovania robí tajne. Jedná sa o utajené pozorovanie.
- Druhým riešením je pozorovanie z boku. Pozorovaní by mali postupne zabudnúť na to, že sú pozorovaní za účelom výskumu. Pozorovateľ má postupne prenikať do pozorovanej skupiny, aby si ľudia na neho zvykli. Postupne sa začnú správať prirodzene, ako keby ani neboli objektmi pozorovania.

Zvyšovanie spoľahlivosti údajov

Spôsoby zvyšovania spoľahlivosti údajov z pozorovania súvisia s problémami registrovania, otázkami platnosti a stálosti informácií. Pri utajenom pozorovaní veľa závisí od vynaliezavosti pozorovateľa. Ako a kedy si robí záznamy z pozorovania, akú ma pamäť a pod. Pri štandardizovanom pozorovaní sa spoľahlivosť údajov výrazne zvyšuje. Pomocníkmi pre zvýšenie spoľahlivosti môže byť napr. videokamera. Na zvýšenie spoľahlivosti sa určujú tieto kroky:

- jeden a ten istý objekt sa pozoruje vo viacerých situáciách,
- na výskume sa zúčastňuje viac pracovníkov,
- pri výskume sa používa viac nezávislých kritérií - napr. viac výskumných techník,
- treba dbať o to, aby sa opis udalostí nezamieňal s ich interpretáciou.

Záver

Pozorovanie je nenahraditeľným zdrojom informácií v štádiu sondáže, podľa informatívneho plánu. Jednoduché neštruktúrované pozorovanie je účelné používať aj ako doplnkovú techniku v komplexe iných techník (štúdium dokumentov, opytovanie). Štruktúrované pozorovanie môže byť základnou metódou zhromažďovania údajov podľa opisných a vysvetľovacích hypotéz. Pozorovanie ako samostatná metóda je základom relatívne menej rozsiahlych monografických výskumov (prípadových štúdií), dopĺňaných inými technikami.

Štúdium dokumentov. Obsahová analýza

Dokumentárnou informáciou sa najmä v sociológii, ale aj v iných spoločenských vedách, nazýva **každá informácia, ktorá je zafixovaná v tlačenom alebo rukopisnom texte, na magnetofónovej páske, fotografii, videu, resp. klasickom filme, počítačovom nosiči a pod.** V tomto zmysle sa význam termínu odlišuje od bežného chápania pojmu v hovorenej reči, v ktorej sa dokumentom zvyčajne nazývajú oficiálne materiály publikované tlačou alebo materiály vydávané v mene štátnych organizácií, úradných osôb a pod. na inom nosiči.

Dokumentárne pramene

Dokumentárne pramene sú často nielen hlavnou ale aj jedinou technikou zhromažďovania primárnych údajov. Z dejín sociológie je známy prípad, v ktorom za základ výskumu poslúžili osobné dokumenty. Americký sociológovia W. Thomas a F. Znanieczki, na základe preskúmania osobných dokumentov poľských emigrantov opísali ich postavenie v Európe a v Amerike. Medzi použitými dokumentmi bola korešpondencia roľníckych emigrantov s príbuznými, ktorí ostali v Poľsku, archívy emigrantských novín, materiály farností, krajanských spolkov a súdnych materiálov súvisiacich so záležitosťami emigrantov,. Napokon to bol jedinečný vlastný životopis jedného z roľníkov, napísaný na žiadosť výskumníkov v rozsahu 300 strán.

Dokumenty možno klasifikovať rôznym spôsobom:

- Podľa **fixovania informácie** rozoznávame dokumenty: rukopisné, tlačené, filmové, fotografické, na MG nosičoch, CD nosičoch, webových stránkach a pod.
- Z **hľadiska cieľového zamerania** sa rozlišujú materiály zhromaždené samotným bádateľom za účelom výskumu. Tieto dokumenty sa nazývajú účelovými. Výskumník má však do činenia aj s materiálmi, ktoré boli zostavené nezávisle od neho, na nejaké iné ciele, t. j. s hotovými dokumentmi.
- **Podľa stupňa personifikácie delíme dokumenty na osobné a neosobné.** K osobným patrí individuálna evidencia, napr. rôzne úradné tlačivá overené podpisom, charakteristiky od tretej osoby alebo organizácie, listy, denníky, osvedčenia, memoárové záznamy. K neosobným dokumentom napr. patria archívy štatistík, resp. udalostí, protokoly schôdzí, údaje z tlače a pod.
- **Podľa statusu dokumentárneho prameňa delíme dokumenty na oficiálne a neoficiálne.** K prvým patria vládne materiály, uznesenia, vyhlásenia, komuniké, stenogramy oficiálnych zasadnutí, údaje štátnej a inej oficiálnej štatistiky, archívy a bežné dokumenty rôznych štátnych i neštátnych organizácií. Medzi neoficiálne dokumenty patria mnohé osobné materiály uvedené vyššie, ako aj jednotlivými ľuďmi zostavené neosobné dokumenty (napr. štatistické zovšeobecnenia vyvodené inými výskumníkmi).
- Osobitnú skupinu dokumentov tvoria početné **materiály hromadných oznamovacích prostriedkov:** novín, časopisov, rozhlasu, televízie, filmu, internetu.

Podľa prameňa informácií delíme dokumenty na **primárne a sekundárne.** Primárne sa zostavujú na základe priameho pozorovania alebo opytovania na základe bezprostrednej registrácie prebiehajúcich udalostí. Sekundárne dokumenty sú spracovaním, zovšeobecnením alebo opisom, na základe údajov primárnych prameňov.

Problém hodnovernosti dokumentárnej informácie

Spoľahlivosť samého dokumentu nemožno zamieňať s hodnovernosťou údajov, ktoré obsahuje. Nehodnoverná informácia získaná zo spoľahlivého prameňa je taktiež dôležitým svedectvom o motívoch činnosti, sociálnych cieľoch a záujmoch rôznych spoločenských subjektov. Hodnovernosť informácie závisí predovšetkým od prameňa dostupného dokumentu. Rôzne pramene majú do istej miery „podmienený“ alebo zámerný stupeň spoľahlivosti a hodnovernosti oznamovaných údajov. Výskumník vo svojej výskumnej praxi by mal zohľadňovať nasledovné skutočnosti:

- **Primárne údaje sú spoľahlivejšie ako sekundárne.** Oficiálny osobný dokument získaný z prvej ruky bude spoľahlivejší a hodnovernejší, ako neoficiálny neosobný dokument zostavený na základe iných dokumentov.
- **Právnické dokumenty,** ako aj **materiály podliehajúce priamej alebo nepriamej finančnej kontrole,** spravidla obsahujú hodnovernejšie údaje, ako oficiálne dokumenty nekontrolované právnymi alebo finančnými orgánmi.
- **Pri použití sekundárnych dokumentov treba určiť ich primárny prameň.** Môžeme to urobiť výberovo, aby sme zhodnotili celkové chyby sekundárnych materiálov.

- **Účelové dokumenty zahrnuté bádateľom do plánu budú spoľahlivé, ak rátame s obvyklými kontrolnými operáciami,** ktoré už boli uvedené vyššie: nezávislý prameň informácie (pre výberovú kontrolu), sekundárne použitie toho istého prameňa (stálosť údajov), testy podľa známych skupín.

Pri posudzovaní hodnovernosti údajov by sa výskumník mal riadiť nasledovnými pravidlami:

1. Presne rozlišovať opis udalostí a hodnotenie týchto udalostí. Mienky a hodnotenia sú potenciálne menej hodnoverné a spoľahlivé ako faktická informácia.
2. Treba analyzovať, akými zámermi sa riadil zostavovateľ dokumentu. Pomôže nám to odhaliť zámerné alebo neúmyselné skreslenia.
3. Dôležité je poznať, akú metódu získania primárnych údajov použil zostavovateľ dokumentu. Je známe, že údaje z prvej ruky sú spoľahlivejšie než informácie z neurčitého prameňa.
4. Ak dokument obsahuje štatistické triedenie údajov, treba zistiť základ klasifikácie.
5. Je potrebné ujasniť si celkovú situáciu, v ktorej bol dokument zostavený, či nabádala k objektívnosti (nezávisle od cieľového zamerania autora) alebo diktovala vychýlenie informácie na niektorú stranu?

Mimoriadne opatrný musí byť výskumník pri práci s osobnými dokumentmi akými sú: autobiografie, denníky, spomienky, listy a pod. Uvedieme niekoľko dôležitých podmienok dôvery k informáciám z osobných dokumentov:

a) dá sa veriť správam, ktoré sa netýkajú záujmov autora dokumentu,
b) spôsobujú autorovi istú škodu,
c) hodnovernejšie sú údaje, ktoré boli vo chvíli registrovania udalosti všeobecne známe,
d) hodnovernejšie sú detaily udalostí, ktoré z hľadiska autora boli nepodstatné,
e) údaje, ku ktorým sa autor stavia nepriaznivo.

Overenie a opätovné preverenie, analýza motívov, podnetov, podmienok zostavenia dokumentu, cieľového zamerania autora, situácie v ktorej autor konal, charakteru jeho okolia, tvoria len neúplný zoznam faktorov, od ktorých závisí hodnovernosť informácie získanej z osobného dokumentu.

Postupy kvalitatívnej a kvantitatívnej analýzy dokumentov

Základné ťažkosti pri práci s dostupnými (t. j. s účelovými) dokumentmi predstavuje umenie čítať údaje v jazyku hypotéz výskumu. Dokument totiž vôbec nebol zostavený na to, aby slúžil na overenie výskumných hypotéz. Preto ešte pred vlastnou analýzou dokumentárnych materiálov, musí výskumník absolvovať pomerne vyčerpávajúce hľadanie indikátorov kľúčových pojmov výskumu. **Samotná analýza dokumentov môžu mať podobu kvalitatívnu i kvantitatívnu. Je to späté s mierou štandardizácie výskumných postupov,** obdobne ako je to v prípade použitia výskumných techník dotazníka, rozhovoru, či pozorovania.

V **kvalitatívnom výskume dokumentov** sa môže analyzovať malý počet textov a dokumentov. **Cieľom je porozumieť kategóriám participantov v rôznych situáciách** a pri rôznych činnostiach. Keď uznáme, že sú to reálne sociálne fakty, musíme k nim pristupovať vzhľadom na to čo predstavujú **Kvalitatívna analýza je aj nevyhnutným predpokladom pre všetky kvantitatívne operácie.** Treba však i poznamenať, že kvantifikácia textov nie je vždy účelná. Nelogické by bolo použiť ju, ak by sme pracovali s unikátnymi dokumentmi, kde hlavným cieľom skúmania je obsahová interpretácia materiálu a nie jeho formálne triedenie. Kvantitatívnu analýzu nepoužijeme ani vtedy, ak máme pred sebou opisy príliš zložitých javov, ak dokumentárnych údajov nie je dosť na hromadné spracovanie a ak nie sú úplné (nereprezentatívny výber rovnorodých dokumentov, napr. novín).

Kedy je kvantitatívna analýza na mieste?

Predovšetkým vtedy, ak je potrebný vysoký stupeň presnosti pri konfrontácii rovnorodých údajov. Ďalej vtedy, ak existuje dostatočné množstvo materiálu, aby bola odôvodnená námaha spojená s jeho kvantitatívnym spracovaním a ak tento materiál reprezentuje oblasť skúmania. Kvantifikácia je nevyhnutná, ak je textového materiálu nielen dostatok, ale také množstvo, že ho nemožno obsiahnuť bez úhrnných hodnotení. Kvantifikácia je možná za podmienky, že skúmané kvalitatívne charakteristiky sa vyskytujú dostatočne často (určuje sa to podľa štatistických kritérií). Použitie kvantitatívnej analýzy je najúčelnejšie vtedy, keď sa kvantifikované texty konfrontujú s inými, taktiež kvantitatívnymi charakteristikami. Napríklad číselne vyjadrené zvláštnosti novinových správ sa porovnávajú s ich predajom, počtom predplatiteľov, ich mienkou, či s inými údajmi vyjadrenými taktiež v číslach. Procedúra kvantifikácie textového materiálu sa volá obsahová analýza.

Obsahová analýza

Obsahová analýza je prevod hromadnej textovej informácie (alebo informácie zaznamenanej na iný nosič) na kvantitatívne ukazovatele. Na tento účel sa vyčleňujú dva typy jednotiek: významové, čiže kvalitatívne jednotky analýzy a výpočtové, čiže kvantitatívne jednotky. Významové jednotky analýzy sa teda určujú na základe obsahu hypotéz výskumu a sú diktované metodologickými premisami programu. Napríklad pri výskumoch masových komunikácií, v ktorých sa obsahová analýza uplatňuje najviac, možno určiť nasledujúce významové jednotky:

a) Pojmy vyjadrené slovami a rôznymi termínmi. Môžu to byť termíny s politickým obsahom, vedecké a iné termíny. Podľa frekvencie výskytu pojmov možno určiť aká je spoločensko-politická orientácia prameňa.
b) Téma vyjadrená v celých významových odsekoch, častiach textov, článkoch televíznych a rozhlasových reláciách a pod. Podľa tematiky možno obsah dokumentu priblížiť ešte úplnejšie.
c) Mená súčasných i historických osobností, politikov a názvy inštitúcií. Tieto charakteristiky môžu svedčiť o vplyve jednotlivých osôb alebo inštitúcií na verejnú mienku.
d) Spoločenská udalosť ako celok, dokumenty a fakty ktoré sa jej týkajú a pod., majú špecifický významový náboj a taktiež sa dajú použiť ako jednotky analýzy. Frekvencia

a trvanie v čase uvádzania spoločenskej udalosti alebo napr. rozhodnutia vlády, je svedectvom o jej význame v spoločenskom živote krajiny.

Obsahová analýza textu môže byť veľmi všestranná, pričom sa súčasne používa niekoľko jednotiek analýzy a niekoľko jednotiek výpočtu. Jednotky výpočtu môžu, ale nemusia byť totožné s jednotkami analýzy. V prvom prípade sa kvantifikácia redukuje na určenie frekvencie výskytu vyčlenenej významovej jednotky vo vzťahu k iným kategóriám (napr. početnosti výskytu „za“ a „proti“ niektorým ideám, početnosť ich výskytu v periodikách rôzneho zamerania a pod.). **V** druhom prípade sa za jednotku výpočtu vyberie fyzický rozsah alebo plocha textov zaplnená významovými jednotkami: počet riadkov, odsekov, centimetrov štvorcových, znakov, stĺpcov v tlačených textoch, minutáž rozhlasového alebo televízneho prenosu a pod. Vlastná analýza dokumentov sa opiera predovšetkým o správne porozumenie analyzovaných dokumentov.

Výhodou dokumentov je, že sú mimo sféry vplyvu samotného výskumného procesu. To znamená, že pri spracovaní výskumu nedochádza k ich tendenčnému ovplyvňovaniu. Štúdium dokumentov je lacnejšie ako výskumy uskutočňované technikami dotazníka, resp. štandardizovaného rozhovoru v teréne. Dokumenty vytvorené profesionálmi môžu mať vysokú hodnotu. Nevýhodou je, že všetky relevantné dokumenty, ktoré sa týkajú výskumného problému, nie sú dostupné a je nevyhnutné pri ich spracovaní počítať s ich subjektívnym skreslením zo strany ich tvorcov a zostavovateľov.

3.3 INTERPRETAČNÁ FÁZA VÝSKUMU

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

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

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

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

analyzujú časti systému a uvedú sa získané poznatky. Napokon sa analyzuje vzťah častí a prezentujú sa vyvodené poznatky.

V spoločenskovedných výskumoch, najmä základného teoretického charakteru, ktoré si kladú za cieľ prenikať k príčinám a zákonitostiam javov, nemožno ostať len pri opise skúmaného javu, pri jeho deskripcii. **Kvalitatívna a kvantitatívna deskripcia je** však **nevyhnutným základom pre ďalšie postupy, ktorých cieľom je prenikať do podstaty javov. Cieľom funkčnej a kauzálnej analýzy je vyhľadať závislosti medzi javmi, odhaliť ich príčiny, objaviť a formulovať zákonitosti vývinu, štruktúry a fungovania spoločenských javov.** Ak si uvedomíme, že medzi spoločenskými javmi sú multifunkčné a viackauzálne vzťahy, je to proces veľmi zložitý. Dosiahnutie tohto cieľa sťažuje i skutočnosť, že spoločenské javy sú vzájomne mnohosmerne pospájané, že tvoria reťaz príčin a účinkov, a že často ani nie je možné určiť, či ide o príčinu alebo následok. Často sú tu aj metodologické prekážky, viaceré javy pôsobiace v spoločenských procesoch totiž nevieme presne identifikovať, určiť a zmerať, a tým menej vyjadriť ich multidimenzionálne vzťahy nejakou čo aj veľmi premyslenou a zložitou rovnicou.

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

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

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

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

ZHRNUTIE

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

Projekt výskumu musí v sebe zahrňovať nasledujúce časti: formuláciu cieľov výskumu, charakteristiku problémovej situácie, vymedzenie objektu a predmetu výskumu, určenie výskumných hypotéz, určenie výberového súboru, technicko-organizačné zabezpečenie výskumu, nástroje slúžiace k získavaniu empirického materiálu – tzn. výskumné techniky zberu empirických dát, interpretačný plán empirických faktov.

Jednou z najdôležitejších častí každého projektu sociologického výskumu je adekvátne vymedzenie výskumného problému. V**eľká časť riešenia problému spočíva v poznaní toho, čo vlastne chceme skúmať.** Vedecký výskumný problém má formu opytovacej vety.

Hypotéza tvorí prechod od poznaného k nepoznanému. Chápeme ju ako podmienený výrok o vzťahoch medzi javmi alebo ich určitými stránkami.

Pri výbere objektov skúmania ide o to, aby sa zo súboru objektov vybrali také, ktoré reprezentujú celú túto množinu, čo umožňuje aby sme poznatky z nich získané mohli extrapolovať (zovšeobecniť) na celok.

V praxi sa využívajú tieto typy reprezentatívnych výberov: jednoduchý náhodný výber, viacstupňový pravdepodobnostný výber a oblastný stratifikovaný výber.

Výskumné techniky sú nástroje slúžiace na empirické zisťovanie sociálnych faktov pre empirický spoločenskovedný výskum. K najčastejšie používaným výskumným technikám patria: techniky opytovania (dotazník, anketa, rozhovor), techniky pozorovania, dokumentárne pramene.

Výsledkom výskumu sú genetická, funkčná a kauzálna analýza, obsiahnuté v poznatkoch o skúmaných sociálnych javoch. Tieto poznatky obsahujú, resp. vyjadrujú určité vlastnosti skúmaného javu, resp. procesu. Poznatkom je už i istá pravidelnosť, opakovanie sa znakov javu v určitom poriadku. **Vedecký poznatok** z oblasti sociálnej skutočnosti musí vyhovovať určitým vecným a formálnym požiadavkám. **Z vecnej stránky musí mať predovšetkým:** čo najvyššiu validitu t. j., že jeho platnosť sa musí vzťahovať, pokiaľ možno, na všetky prípady danej triedy a musí mať čo najväčšiu reliabilitu, spoľahlivosť t. j., že jeho aplikáciou za určitých známych podmienok sa musia dostaviť očakávané výsledky a nie iné účinky.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Čo je to spoločenskovedný výskum, aké sú jeho ciele a akú rolu plní empirický výskum v spoločenských vedách?
2. Čo je objektom a čo je predmetom spoločenskovedných výskumov? Pokúste sa na ľubovoľnom /konkrétnom/ sociálnom jave vymedziť objekt a predmet potenciálneho empirického výskumu.
3. Čo je úlohou projektu empirického spoločenskovedného výskumu a čo musí každý projekt empirického výskumu obsahovať?

4. Čo znamená vymedzenie problému empirického spoločenskovedného výskumu v gnozeologickej a sociologickej rovine?
5. Akú rolu plní existujúca teória týkajúca sa výskumného problému pri projektovaní empirických spoločenskovedných výskumov?
6. Aké kritériá musí spĺňať vymedzenie výskumného problému pri empirickom spoločenskovednom výskume?
7. Akú úlohu plnia hypotézy v spoločenskovedných empirických výskumoch?
8. Aké typy hypotéz poznáme? Uveďte ich základné charakteristiky.
9. Pokúste sa na ľubovoľných (hoci aj fiktívnych) problémoch skonštruovať 3 typy pracovných hypotéz.
10. Uveďte a charakterizujte jednotlivé typy a funkcie výberových súborov používaných pri empirických spoločenskovedných výskumoch. Uveďte príklady výskumov, pri ktorých by ste si jednotlivé typy výberových súborov zvolili.
11. Charakterizujte výskumnú techniku dotazníka a anketu. Uveďte možnosti a obmedzenie ich použitia v empirických spoločenskovedných výskumoch.
12. Charakterizujte výskumnú techniku riadeného rozhovoru. Uveďte možnosti a obmedzenie ich použitia v empirických spoločenskovedných výskumoch.
13. Charakterizujte techniky pozorovania a uveďte svoju predstavu pri skúmaní akého sociálneho javu by ste ich použili.
14. Charakterizujte techniku štúdia dokumentárnych prameňov a uveďte, ktoré skutočnosti musíme zohľadňovať pri jej použití.
15. Charakterizujte obsahovú analýzu ako výskumnú techniku a možnosti jej použitia v spoločenskovedných výskumoch.
16. Uveďte aké ciele sa sledujú v interpretačnej fáze výsledkov spoločenskovedného výskumu a zásady ktorými by sa mal výskumník riadiť v jeho interpretačnej fáze.

LITERATÚRA

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

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

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

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

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

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

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

NOWAK, S. (1975): *Metodologie sociologických výskumu.* Praha: SVOBODA.

REICHEL, J. (2009): *Kapitoly metodologie sociálních výskumu*. Praha: GRADA

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

4 SOCIÁLNY AUDIT

Edukačné ciele

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

ÚVOD

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

4.1 AUDIT MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

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

Audit manažmentu ľudských zdrojov definujeme ako komplexnú, systematickú, objektívnu a nezávislú činnosť zameranú na získavanie a vyhodnocovanie informácií o prvkoch, javoch a procesoch sociálneho subsystému organizácie (t. j. o ľudských zdrojoch, ich kompetentnostiach, správaní, motivácii, rozvoji a kariére, uplatňovaní moci a právomoci, riešení konfliktov, atď.) a o politikách a procesoch manažmentu ľudských zdrojov za účelom poznania a diagnostikovania súčasného stavu, zistenia miery súladu medzi získanými informáciami a stanovenými kritériami (normami, cieľmi) a navrhnutia intervenčných opatrení do problémovej oblasti.

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

Z hľadiska rozsahu Ďurian (2006) rozlišuje **audit komplexný** (preverenie procesov a javov v organizácii ako celku), **čiastočný** (preverenie procesov a javov súvisiacich s vybranou funkčnou zložkou organizácie), **špecializovaný** (zameraný na vybrané činnosti

a medzi útvarové vzťahy), **dodržiavací** (overenie dodržiavania procesov, ktoré sú direktívne upravené).

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

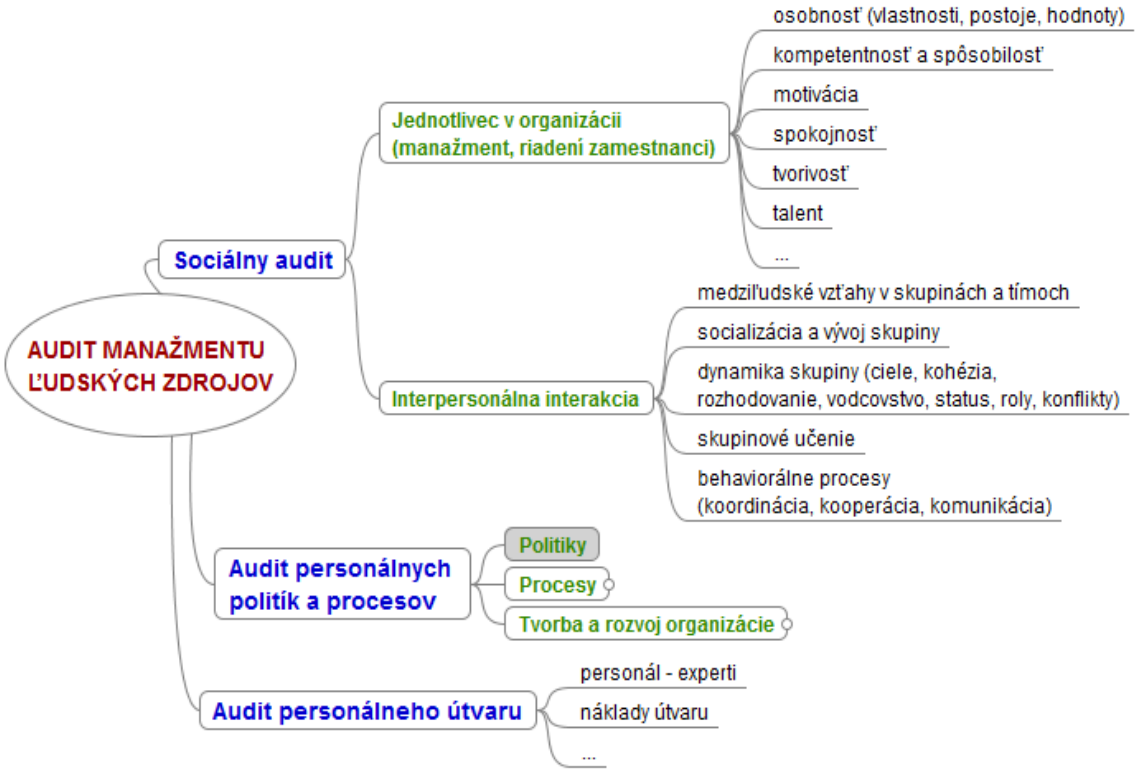
Audit skúma kvalitu a disponibilitu personálu a manažmentu všetkých úrovní riadenia, personálny útvar, efektívnosť personálnych politík a procesov, tvorbu a rozvoj organizácie, pričom zistenia posudzuje vo vzťahu k stratégii a cieľom organizácie. Audit má preukázať podiel, vplyv, súvislosť, atď. medzi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

Audit je procesom, ktorého priebeh popisujú jednotlivé fázy:

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

4.2 SOCIÁLNY AUDIT AKO ZLOŽKA AUDITU MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Sociálny audit definujeme ako komplexný a systematický proces poznávania a hodnotenia sociálnych (vrátane psychologických) aspektov, ktoré sa prejavujú vo všetkých procesoch organizácie. Zmyslom sociálneho auditu je skúmať všetky podstatné prvky sociálnej reality v ich súvislostiach a vzájomných väzbách vo vzťahu k cieľom organizácie. Účelom je identifikovať silné a slabé stránky sociálneho subsystému organizácie a identifikovať sociálne riziká, ktoré by mohli ohroziť dobré fungovanie organizácie. (Obr. 4.1)



Obrázok 4.1 Sociálny audit ako súčasť auditu manažmentu ľudských zdrojov

Objektom sociálneho auditu sú zamestnanci organizácie (manažment a riadení pracovníci). Ide o jednotlivcov, pracovné skupiny a tímy. Pri skúmaní jednotlivcov je sociálny audit zameraný na osobnosť (napr. vlastnosti, postoje, hodnoty jedincov), na kompetentnosť a spôsobilosť (kompetentnosť základná, sociálna, odborná vo vzťahu k požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta), pracovnú motiváciu a spokojnosť, tvorivosť, talent, atď. Pri skúmaní interpersonálnej interakcie je sociálny audit zameraný na socializáciu a vývoj skupiny a tímu, dynamiku fungovania skupín a tímov, na interpersonálne vzťahy a procesy, na skupinové učenie a behaviorálne procesy.

Sociálny audit hodnotí výkon a pôsobenie organizácie pomocou súboru sociálnych indikátorov sledujúcich pracovnoprávne vzťahy, vplyv na komunitu, sociálny dialóg, konzultácie so zainteresovanými subjektmi, dodržiavanie pracovných štandardov, podiel na budovaní sociálnej infraštruktúry a pod. Sociálny audit hodnotí tiež kompetentnosť a potenciál zamestnancov, ich využitie v súčasnosti a pre budúce potreby, flexibilitu zamestnancov vo vzťahu k odbornej pripravenosti a aj vo vzťahu k fondu pracovného času, pracovnú motiváciu a stimuláciu. Ako ďalšie ukazovatele je možné uviesť napr. počet podaných a realizovaných zlepšovacích návrhov a postupov a úsporu nákladov; počet podaných a oprávnených sťažností; mieru fluktuácie (aj potenciálnu) a stability hodnotenú z aspektu príčin; absenciu podľa príčin, aj k stratám času v dôsledku čoho môžu narastať nadčasy; disciplinárne riešenia; interes zamestnancov (skupín, tímov) o zmeny, inovácie, o projekty; spokojnosť zamestnancov s odmeňovaním (s hmotnou a nehmotnou stimuláciou), s politikou odmeňovania, s prístupom (spravodlivosť), s možnosťou participácie na riadení a rozhodovaní, s možnosťou

kvalifikačného rastu a postupu (aj s využívaním vnútorných zdrojov, rovnosť príležitostí, sebarealizácia), s pracovným prostredím, s komunikáciou a s informovanosťou, s uplatňovaným štýlom vedenia, s režimom práce. Na podklade analýz je možné hodnotiť: mieru zodpovednosti v organizácii, príjem nových objednávok, návratnosť investícií, atď. Obligátne sa používajú **ukazovatele**: produktivita práce na zamestnanca, pridaná hodnota na zamestnanca, zisk na zamestnanca, náklady na zamestnanca a ďalšie. Význam má tiež zisťovanie pripravenosti pracovníkov na zmeny. Tí sú na zmeny pripravení za predpokladu, že spĺňajú odborné predpoklady, ak vedia prečo má k zmenám dôjsť, ak pochopili ich nevyhnutnosť a ak participujú na uskutočňovaní zmien. Pri hodnotení pracovníkov ide zvyčajne o hodnotenie ich výkonu, resp. výsledkov práce a pracovného správania. Univerzálnymi kritériami sú kvantita, kvalita a včasnosť plnenia zadaných úloh. Indikátory, ktoré detailnejšie poukazujú na prácu zamestnanca sú: stabilita výkonu v čase, zavinená nepodarkovosť, množstvo obslúžených a spokojných zákazníkov, ochota prijímať úlohy, dodržiavanie inštrukcií a pravidiel, hospodárnosť, dochádzka a disciplína, jednanie s ľuďmi, vzťahy so spolupracovníkmi. U zamestnancov je možné hodnotiť vlastnosti, ktoré by mohli mať vplyv na výsledok práce, napr. cieľavedomosť, samostatnosť, spoľahlivosť, zodpovednosť, vytrvalosť, verbálne a jazykové schopnosti a pod.

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

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

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

4.3 VYBRANÉ METÓDY VYUŽÍVANÉ V SOCIÁLNOM AUDITE

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

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

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

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

Základné zásady vedenia rozhovoru

- Otázky musia byť jasné, zrozumiteľné, majú mať logickú nadväznosť.
- Otázky musia byť položené tak, aby odpovede nemohli byť vágne alebo nadnesené.
- Otázky majú byť kladené tak, aby výskumník nezískal „požadované“ odpovede.
- Respondent má mať dostatok priestoru na vyjadrenie sa.
- Výskumník má vytvoriť priaznivú atmosféru, má byť schopný asertívnej komunikácie a aktívneho počúvania a okrem zručnosti verbálnej komunikácie, má byť zručný aj v problematike neverbálnej komunikácie a jeho prejav má byť pozitívny.
- Výskumník má byť vyškolený, aby rozhovor bol pripravený, vedený a interpretovaný profesionálne.

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

Druhy rozhovorov

- **Individuálny rozhovor** – je vedený osobitne s každým respondentom. Informácie sú viac pravdivé. Vyššia časová náročnosť na rozhovor.
- **Skupinový rozhovor** (hromadný) – respondenti sa pred skupinou môžu vyjadrovať nepravdivo o práci, resp. môžu „zahmlievať“. Výhodou je šetrenie času a nákladov.

- **Neštruktúrovaný rozhovor** (voľný). Výskumník si pripraví len okruhy tém, ktorým sa v priebehu rozhovoru bude venovať.
- **Štruktúrovaný rozhovor**. Výskumník má dopredu pripravené témy rozhovoru, jednotlivé otázky a preferované odpovede. Otázky v rovnakom slede kladie každému respondentovi.

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

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

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

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

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

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

Typy pozorovania:

1. **pozorovanie iných** (extrospekcia, objektívne pozorovanie)
   - pozorovanie jednotlivcov,
   - pozorovanie pracovnej skupiny,
2. **sebapozorovanie** (introspekcia, autosnímka pracovného dňa),
3. **otvorené** (zjavné) – pozorovateľ neskrýva svoju úlohu pred respondentmi,
   - zúčastnené – pozorovateľ je súčasťou pracovnej skupiny, kde pozoruje predmet skúmania,

- nezúčastnené (pohľad z okna) – pozorovateľ nie je súčasťou pracovnej skupiny, sleduje skupinu „zvonku“,

4. **skryté** (utajené) – respondenti nie sú informovaní o pozorovaní,
5. **štandardné** – cieľ, jednotka pozorovania a čas sú stanovené pred začatím pozorovania,
6. **neštandardné** – príprava pozorovania je rámcová, výsledky môžu byť skreslené, preto ho môže realizovať len skúsený pozorovateľ,
7. **celostné** (kompletné) – pozorovať sleduje objekt skúmania nepretržite, napr. v počas celej pracovnej zmeny,
8. **čiastkové**– vzorkové pozorovanie, napr. z hľadiska času, obsahu, atď.

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

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

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

Výhodami pohybových štúdií sú znázornenie postupu, definovanie jednotlivých činností, pomoc pri identifikovaní problému. Nedostatkami pohybových štúdií sú nezaznamenanie času potrebného na vykonávanie jednotlivých činností, ani celkový čas na uskutočnenie úlohy. Tým je obmedzená hĺbka analýzy. V súčasnej dobe je možné na záznam pohybu využiť kameru.

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

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

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

$$U_2 = \frac{T'_2 - T_2 + T_D}{T} x\,100$$ *Podiel zbytočbytočnej spotrebyčasu spôsobenejzamestnanom*

$$U_3 = \frac{T_E}{T} x\,100$$ *Podiel zbytočbyt spotrebyčasu spôsobenejtech. a org. nedostatkami*

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

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

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

Legenda:

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

ZHRNUTIE

Nástrojom zisťovania efektívnosti ľudských zdrojov je audit manažmentu ľudských zdrojov. Jednou zo zložiek auditu manažmentu ľudských zdrojov je sociálny audit. Účelom auditu je zistiť a posúdiť súčasný stav voči stanoveným očakávaniam a potrebám organizácie, odhaliť potenciál ľudských zdrojov a navrhnúť optimalizačné riešenia. Výsledky sociálneho auditu sú teda pre manažment podporou pre rozhodovanie o manažmente ľudí. Efektívnosť auditu a spoľahlivosť výsledkov predpokladá dodržiavanie niekoľkých zásad. Audit má byť komplexný. Komplexnosť sa nevzťahuje len na auditovanie všetkých aktivít organizácie. V

prípade, že ide o audit čiastkový, je potrebné diagnostikovať problémovú oblasť úplne. Ďalšími zásadami sú systematickosť, relevantnosť, nezávislosť a objektívnosť, periodicita (pravidelnosť) a dodržiavanie princípu triangulácie, čo znamená, že zber informácií sa má realizovať minimálne z troch zdrojov (Juríčková, 2012). Tiež je dôležitý výber kľúčových kritérií a ukazovateľov. Ich dobré nastavenie umožní spoľahlivo, objektívne a dôveryhodne odhaliť príčiny zlyhaní, zistiť vplyv na organizáciu a umožní komparáciu s konkurenciou.

Audit manažmentu ľudských zdrojov je komplexná, systematická, objektívna a nezávislá činnosť zameraná na získavanie a vyhodnocovanie informácií o prvkoch, javoch a procesoch sociálneho subsystému organizácie (t. j. o ľuďoch v organizácii, ich kompetentnostiach, správaní, motivácii, rozvoji a kariére, uplatňovaní moci a právomoci, riešení konfliktov, atď.) a o politikách a procesoch manažmentu ľudských zdrojov za účelom poznania a diagnostikovania súčasného stavu, zistenia miery súladu medzi získanými informáciami a stanovenými kritériami (normami, cieľmi) za účelom navrhnutia intervenčných opatrení do identifikovanej problémovej oblasti.

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

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

Objektom sociálneho auditu sú zamestnanci organizácie, u ktorých sa zisťuje napr. kompetentnosť a spôsobilosť, pracovná motivácia a spokojnosť, tvorivosť, talent, vývoj skupiny a tímu, dynamiku fungovania skupín a tímov, interpersonálne vzťahy a procesy, behaviorálne procesy.

Sociálny audit hodnotí výkon a pôsobenie organizácie pomocou súboru sociálnych indikátorov, napr. produktivita práce na zamestnanca, pridaná hodnota na zamestnanca, zisk na zamestnanca, náklady na zamestnanca, pripravenosť pracovníkov na zmeny. Univerzálnymi kritériami sú kvantita, kvalita a včasnosť plnenia zadaných úloh. Indikátory, ktoré detailnejšie poukazujú na prácu zamestnanca sú: stabilita výkonu v čase, zavinená nepodarkovosť, množstvo obslúžených a spokojných zákazníkov, ochota prijímať úlohy, dodržiavanie inštrukcií a pravidiel, hospodárnosť, dochádzka a disciplína, jednanie s ľuďmi, vzťahy so spolupracovníkmi. U zamestnancov je možné hodnotiť vlastnosti, ktoré by mohli mať vplyv na výsledok práce, napr. cieľavedomosť, samostatnosť, spoľahlivosť, zodpovednosť, vytrvalosť, verbálne a jazykové schopnosti a pod.

Skúmať a hodnotiť je možné len za využitia relevantných informácií. Zdrojov informácií je dostatok. Môže ísť o **objektívne zdroje sociálnych informácií** (napr. osobná evidencia pracovníkov, výsledky hodnotenia výkonu pracovníkov, rozbory absencie, chorobnosti a fluktuácie, tiež interné smernice ako napr. pracovný poriadok, kolektívna zmluva, pravidlá BOZP, smernica o tvorbe a použití sociálneho fondu, platový poriadok, systém získavania

a výberu pracovníkov, adaptačné plány, plány vzdelávania a rozvoja) a **subjektívne zdroje sociálnych informácií** (napr. výsledky zisťovania názorov a postojov zamestnancov, zisťovanie spokojnosti, hodnotovej orientácie, vzťahu k organizácii, vzťahu k práci a jej rôznorodým aspektom, pripravenosť na zmeny, stav a úroveň sociálneho správania a konania jednotlivcov, skupín, tímov a manažérov, analyzuje vzťahy v pracovných skupinách a tímoch).

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

Úspešnosť sociálneho auditu predpokladá poznať možné riziká, limity, či **bariéry.** Efekt dobre vykonaného sociálneho auditu sa prejaví vo viacerých oblastiach, napr. prínosom je zmapovanie napĺňania cieľov organizácie z hľadiska sociálnych hodnôt, zistenie rozsahu morálnych konfliktov v organizácii, zistenie stavu sociálnej klímy v organizácii, zlepšenie úrovne motivácie zamestnancov, ozdravenie medziľudských vzťahov, zníženie záťaže a stresu zamestnancov, skvalitnenie vedenia pracovníkov.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Charakterizujte sociálny audit ako súčasť auditu manažmentu ľudských zdrojov.
2. Odborná kompetentnosť zamestnancov je nedostatočná. Aké signály upozornia manažment na tento problém. Aké zdroje informácií a aké metódy môže manažment využiť na zistenie kompetentnosti zamestnancov? Aký postup je vhodné uplatniť pri zisťovaní a riešení uvedeného problému?
3. Ako je možné redukovať riziká sociálneho auditu?
4. Na skúmanie akých problémov vyskytujúcich sa v organizácii by ste využili metódu rozhovoru (dotazník, pozorovanie)?

LITERATÚRA

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

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

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

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

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

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

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

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

5 OSOBNOSŤ

Edukačné ciele

- Prostredníctvom súčasných definícií vysvetliť koncept osobnosti.
- Prostredníctvom základných teórií osobnosti ukázať odlišné pohľady na osobnosť.
- Ozrejmiť základné pojmy problematiky osobnostných rysov a vlastností osobnosti.
- Predstaviť problematiku teórií osobnostných typov v kontexte sociálnych interakcií.
- Priblížiť význam testovania osobnosti na pracovisku.

ÚVOD

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

5.1 ČO ZNAMENÁ V PSYCHOLÓGII POJEM OSOBNOSŤ?

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

Obrázok 5.1 Maska ako metafora osobnosti.
Zdroj: Jones, 2007.

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

pohľad Allporta (in Boroš, Ondrišková, Živčicová, 1999), ktorý na vysvetlenie používal latinské „proprium“ – vlastný (čo je danému človeku vlastné, osobné).

Osobnosť je unikátny a relatívne stabilný vzorec prežívania a správania človeka

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

❖ súbor príznačných a charakteristických vzorcov myslenia, emócií a správania, ktoré definujú individuálny osobný štýl interakcie s fyzickým a sociálnym prostredím (Atkinson a kol., 2003),

❖ sebaregulujúci dynamický otvorený a funkčný celok psychofyzických dispozícií, daných v interindividuálne odlišnej miere, a ktorý sa aj interindividuálne odlišne prejavuje (voľne podľa Nakonečného, 2006).

❖ pomerne stabilný systém vlastností a správania sa človeka(voľne podľa Cakirpaloglu, 2012).

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

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

1. Štruktúra osobnosti – zaoberá sa otázkou, ako je osobnosť štruktúrovaná, aké sú zložky osobnosti.
2. Dynamika osobnosti – zaoberá sa otázkou aké sily „hýbu“ osobnosťou.
3. Determinanty vývinu osobnosti – zaoberá sa otázkou, aké determinanty sa podieľajú na vývine osobnosti.

Každá teória osobnosti je jedinečná, podobne ako osobnosť každého teoretika alebo teoretičky, ktorí sa pokúsili podať vysvetlenie čo je osobnosť a nebolo by vhodné ich „škatuľkovať“ do nejakých kategórií. Jednako, pre účel zostručnenia a lepšej orientácie v rôznorodosti pohľadov na osobnosť uvádzame hlavné prístupy k osobnosti, ktoré schematicky do určitej miery charakterizujú hlavné teórie (tab. 5.1). Následnosť teoretických prístupov uvedených v tabuľke sa nepokúša vyjadrovať presnú časovú chronológiu vzniku teórií, čiastočne však odráža vývoj modernej psychológie osobnosti za posledných vyše sto rokov. Pre lepšiu predstavu zaradenia konkrétnych teórií k danému prístupu uvádzame pri každom prístupe aj najvýznamnejších autorov a autorky teórií a základné princípy, ktoré veľmi zovšeobecňujúco charakterizujú jednotlivé prístupy.

Tabuľka 5.1 Hlavné prístupy k vysvetľovaniu osobnosti

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

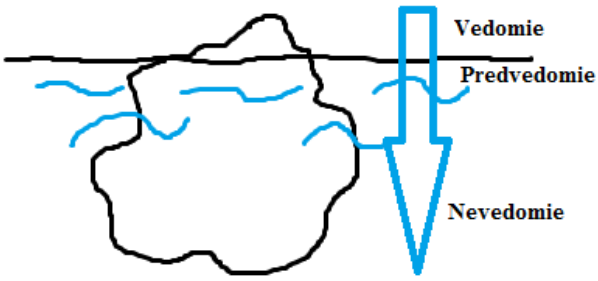
5.2 VYBRANÉ TEÓRIE OSOBNOSTI

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

Pre potreby tejto publikácie sme sa rozhodli nepodať výklad celého spektra možných teórií ale vybrali sme stručný prehľad teórií základných prístupov majoritného významu. Prvé tri prístupy budú reprezentovať pohľad troch veľkých smerov novodobej psychológie ako vedy. Ide o psychoanalýzu, behaviorizmus a humanizmus. Aby sme mohli nadviazať na ďalší kognitivistický a sociálno-kognitivistický prístup, rozhodli sme sa ale nepostupovať chronologicky podľa tabuľky 1 a behavioristický prístup sme zaradili až za humanistickým, holistickým a existencionalistický prístupom. Ako posledný uvádzame prístup, ktorý má v centre záujmu rysy osobnosti a ich štruktúru a meranie, ktorý spolu so sociálno-kognitivistickým prístupom podľa McCraea (2011) v stúpil do 21. storočia a tvorí súčasný mainstream v štúdii osobnosti.

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

Hlavným predstaviteľom **psychoanalytického prístupu** je **Sigmund Freud,** ktorý je jeho zakladateľom a je považovaný za tvorcu prvej novodobej teórie osobnosti. Osobnosť je podľa neho uzavretý systém, ktorý sa skladá z troch subsystémov: **Id** (Ono), **Ego** (Ja) a **Superego** (Nad ja). Id reprezentuje temnú a iracionálnu časť osobnosti, pudovú, živočíšnu a telesnú, hnanú psychickou energiou, ktorú nazval **libido** a je svojou povahou sexuálne. Ústredným pojmom je vo Freudovej teórii **nevedomie**, ktoré spolu s predvedomím a vedomím tvorí vrstvy osobnosti a dá sa prirovnať k ľadovcu (obr. 5.2). Id sa z nevedomia snaží okamžite uspokojiť svoje túžby, pričom sa riadi princípom slasti. Ego je na rozdiel od Id racionálne, pôsobí na vedomej úrovni, zvažuje činy a ich následky a ukladá do predvedomia zabudnuté zážitky, ktoré si môže kedykoľvek vybaviť. Superego predstavuje zvnútornený systém zákazov a obmedzení, svedomie, ktoré riadi princíp dokonalosti. Môže prechádzať všetkými vrstvami osobnosti, ako je to naznačené modrou šípkou na obr. 5.2.



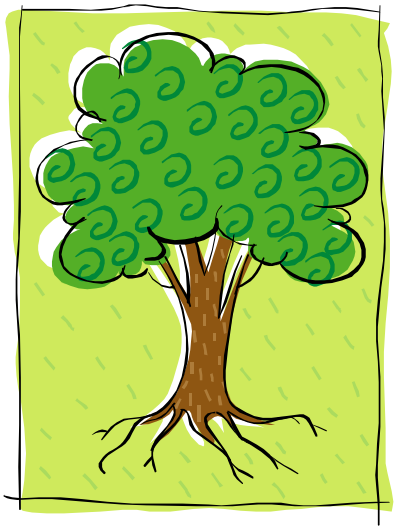
Obrázok 5.2 Vrstvy osobnosti podľa Freuda.

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

Ego sa pritom snaží dostať protichodné sily Id a Superega do rovnováhy. Okrem nevedomia pripisoval Freud veľký vplyv na osobnosť aj ranným detským zážitkom a dvom pudom. **Pudu života** (Éros, riadi sa princípom slasti, vedie nás k zachovaniu ľudského druhu prostredníctvom túžby po sexu) a **pudu smrti** (Thanatos, riadi sa princípom nirvány a vyznačuje sa deštruktivitou). Prostredníctvom pudu smrti chcel Freud ukázať, že každý (aj keď nevedome) túži zomrieť a dostať sa do nirvány, neexistencie utrpenia. Ďalším z ústredných pojmov v teórii Freuda je taktiež úzkosť, pred ktorou sa Ego chráni obrannými

mechanizmami, ktoré pôsobia na nevedomej úrovni. Bližšie rozpracovanie obranných mechanizmov podala neskôr jeho dcéra **Anna Freudová**.

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



Obrázok 5.3 Metafora Adlerovho stromu

V pravom slova zmysle by sme za jeho nasledovníkov a nasledovníčky mohli považovať **Alfreda Adlera, Annu Freudovú, Erika Eriksona, Karen Horneyovú, Ericha Fromma**a **Harryho Stacka Sullivana**. Tí pokračovali v rozvíjaní jeho základných myšlienok, ale hlavnými zmenami bol menší dôraz na sexualitu, zahrnutie vplyvov vonkajšieho prostredia a väčší dôraz na Ego ako na Id. Osobnosť je kreatívna a racionálna. V porovnaní s Freudovým ľadovcom napr. **Adler** prirovnával osobnosť ku stromu, kde nevedomie predstavuje časť koreňov a vedomie je reprezentované korunou stromu (obr. 5.3). Hnacou silou u Adlera je **prekonávanie inferiority** a túžba stať sa superiórnym. Najznámejším sa ale zrejme stal kvôli svojej **teórii vplyvu poradia narodenia na osobnosť ľudí**. Podľa tejto teórie je najstaršie dieťa najzodpovednejšie ale aj najkonzervatívnejšie, stredné dieťa je ambiciózne a prispôsobivejšie ako staršie a mladšie ale je rebelantské a žiarlivé, a najmladšie dieťa má veľa stimulácie a preto často predbehne všetky ostatné deti, má však tendenciu k rozmaznanosti a neprispôsobilosti. U **Horneyovej** jednako môžeme vidieť orientáciu na úzkosť, podobne ako u Freuda. Svoje myšlienky rozpracovala do teórie bazálnej anxiety - strachu, bezmocnosti, ktoré vznikajú vtedy, ak človeka v ranom detstve nikto nenaučí ako sa vyrovnávať s normálnym strachom. Na rozdiel od Freuda však podobne ako Adler nesúhlasila s tvrdením, že sa žena chce stať mužom a jej závisť mužského penisu vedie k neurotickému odmietaniu inferiority voči mužovi. Pozoruhodná je jej teória interpersonálnych štýlov – spôsobov, akými si ľudia vytvárajú vzťah s inými. Nezanedbateľným prínosom neopsychoanalýzy k vysvetleniu osobnosti je chápanie osobnosti **Fromma** ako integrovaného systému zdedených a získaných vlastností. Zdedenú, v priebehu života relatívne nemennú zložku nazýva **temperamentom**, zložku získanú prostredníctvom vplyvov sociálneho prostredia nazýva **charakterom**.

Osobitou postavou v psychoanalytickom prístupe je **Carl Gustav Jung**, ktorý bol na začiatku svojej kariéry priamym pokračovateľom Sigmunda Freuda, bol jeho študentom, v ktorom sám Freud videl svojho následníka, „korunného princa“. Jung bol však voči Freudovej sexuálnej teórii rezervovanejší a kládol dôraz na duchovno, s čím zase nesúhlasil Freud. Hoci sa Freud videl voči Jungovi ako otec, po sérii osobných hádok sa nakoniec rozišli odborne aj ako priatelia. Hlavným poznávacím znamením Jungovej teórie je nový pohľad na nevedomie, kedy ovplyvnený mytológiou vytvoril k osobnému nevedomiu nový **koncept kolektívneho nevedomia**. Podľa toho osobnosť determinuje naša evolučná minulosť prostredníctvom praobrazov – myšlienok alebo pamäťových stôp z našej pradávnej až zvieracej minulosti, predispozícií k istým kolektívnym ideám. Tieto praobrazy sú v Jungovej

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

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

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

Humanistický, holistický a existencionalistický prístup

Humanizmus je takzvaným tretím veľkým psychologickým smerom, ktorý vznikol ako reakcia na orientáciu psychoanalytického smeru na chorú osobnosť a ako reakcia na mechanistický pohľad behaviorizmu na človeka, ktorý predstavíme neskôr. Spoločným znakom so psychoanalýzou je však fakt, že väčšina teoretikov humanizmu bola psychoterapeutmi. V názve podkapitoly sú uvedené taktiež holistický a existencionalistický prístup, ktoré majú k humanizmu oveľa bližšie ako k iným psychologickým prístupom a smerom, podieľali sa na formovaní humanizmu a ich myšlienky sa navzájom prestupujú.

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

k zmyslu. Hlavnými predstaviteľmi humanizmu sú **Abraham Harold Maslow** a **Carl Ransom Rogers**.

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

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

Obrázok 5.4 Maslowova hierarchia potrieb

Za Maslowovu najznámejšiu oblasť vysvetľovania osobnosti je považovaná **teória motivácie** prostredníctvom hierarchie ľudských potrieb (obr. 5.4). Maslow rozlišoval dva základné typy potrieb: základné – deficitné, vyrastajúce z nejakého deficitu, nedostatku človeka a rastové – metapotreby, potreby sledovať ciele a neustále ich prekonávať. Táto teória predpokladá, že ak sú deficitné potreby viac-menej uspokojené, objavujú sa metapotreby (Maslow popísal 17 metapotrieb, ktoré reprezentujú hodnoty bytia), ktoré zastrešuje hlavná **potreba sebaaktualizácie**. Táto potreba sa v mnohom podobá na kreatívne, sebarealizačné a archetypálne self neopsychoanalýzy.

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

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

Behavioristický prístup

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

Príklad naučeného strachu.

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

Príklad na experiment klasického podmieňovania.

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

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

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

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

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

Kognitivistický a sociálno-kognitivistický prístup

Myšlienky behavioristov, že našu osobnosť formuje učenie, boli niektorými teoretikmi pretavené do **teórie sociálneho učenia**. Táto teória tvrdí, že správanie je prevažne získané, najmä napodobovaním vzorov (Kern a kol., 2006). Ide o teoretikov ako **Jullian Rotter**, **Albert Bandura**, **Martin Selligman** či **Walter Mischel**. Okrem behaviorizmu ich vnímanie osobnosti bolo ovplyvnené aj kognitívnou perspektívou a fenomenologickým prístupom. Z kognitivistov to bola najmä teória osobných konštruktov **Georga Kellyho**, ktorej myšlienky môžeme nájsť aj u **Kurta Lewina**, ktorý je však známejší teóriou sociálneho poľa. Teoretici sociálneho učenia to využili pre dôraz na sebavnímanie človeka v danej situácii, čo sa stalo základom pre ich teóriu **sebaúčinnosti**. Nazdávali sa, že vlastné vnímanie toho, ako dobre môže človek fungovať v danej situácii, očakávanie výsledkov, môže ovplyvňovať výkon jedinca. Rotter (1954, in Kassin, 2007, s. 550), na rozdiel od Skinnera, ktorý tvrdil, že

správanie je determinované aktuálnym náhodným spevňovaním, zdôrazňoval, že dôležitejšie je ako v našom živote chápeme, interpretujeme a hodnotíme odmeny. Ľudské správanie je podľa neho determinované dvomi všeobecnými faktormi: a) našimi subjektívnymi očakávaniami vďaka ktorým bude určité správanie posilnené a b) hodnotou tohto posilnenia pre nás. Kassin (2007) ako príklad uvádza, že ak očakávate, že čítanie zvyšku tejto učebnice Vám pomôže naučiť sa organizačné správanie a skvalitní život, budete pokračovať v čítaní. Ak neočakávate, že Vám táto publikácia niečo dá alebo Vám na tom až tak nezáleží, možno už ďalej čítať nebudete.

V tejto súvislosti je známa **Rotterova teória miesta** (angl. **locus of control**), ktorá sa zaoberá tým, do akej miery jedinec verí, že môže kontrolovať udalosti okolo seba. Podľa Rottera (1966, in Kassin, 2007, s. 551) „sa jednotlivci líšia vo svojom mieste kontroly, ktoré je definované ako všeobecné očakávanie kontroly spevnenia“. Jedinci s vysokým vnútorným zameraním kontroly (tzv. internalisti/ky) veria, že životné udalosti sú následkom ich vlastného konania, že sami riadia svoj osud. Napr. pri hodnotení výsledkov skúšky budú oslavovať svoje schopnosti alebo sa viniť z vlastnej neschopnosti, napr. že sa málo učili. Jedinci s vysokým externým zameraním kontroly (tzv. externalisti/ky) veria, že to čo sa im v živote stáva je vecou náhody, šťastia, osudu či silných druhých. V prípade výsledku zo skúšky budú chváliť alebo zatracovať skúšajúceho či skúšajúcu či ďakovať šťastiu alebo nadávať na zlý deň, počasie, prípadne chýbajúci talizman. Rotter v rámci tejto teórie vyvinul 29 položkový dotazník, ktorý toto interné verzus externé zameranie kontroly testuje (tab. 5.2).

Tabuľka 5.2 Príklady položiek z dotazníka „Teória miesta“

1	a) Jeden z najväčších dôvodov prečo sú vojny, je to, že sa ľudia málo zaujímajú o politiku.
	b) Vojny budú vždy, nezáleží na tom ako sa im ľudia snažia predísť.
2	a) Z dlhodobého hľadiska platí, že ľudia na tomto svete získajú rešpekt, ktorý si zaslúžia.
	b) Nanešťastie, hodnota jednotlivca sa často prehliadne bez ohľadu na to ako tvrdo sa usiluje.
3	a) V prípade dobre pripraveného študenta je veľmi zriedkavé, ak vôbec, niečo také ako nespravodlivý test.
	b) Veľa krát majú otázky na skúške tendenciu byť tak nesúvisiace s predmetom, že nemá zmysel sa na skúšku učiť.
4	a) Stať sa úspešným je záležitosť tvrdej práce, šťastie s tým má málo čo dočinenia alebo vôbec žiadnu súvislosť.
	b) Získanie dobrej práce záleží hlavne od toho, či je človek na správnom mieste v správny čas.
5	a) Väčšina ľudí si neuvedomuje do akej miery sú ich životy riadené náhodnými udalosťami.
	b) Neexistuje nič také ako šťastie.
6	a) Niekedy nechápem ako učitelia dospejú k hodnoteniu, ktoré študentovi dajú.
	b) Existuje priama súvislosť medzi tým ako tvrdo niekto študuje a hodnotením, ktoré dostane.
7	a) Ľudia sú osamelí lebo sa nesnažia byť priateľskí.
	b) Nemá zmysel sa príliš snažiť potešiť ľudí, ak sa im páčite, majú vás radi.

Zdroj: Rotter, 1966.

Ak chcete zistiť akého ste zamerania, vyplňte skrátený výber tohto nástroja, kedy pri každej položke zakrúžkujete písmeno, ktoré vás najviac vystihuje. Bod máte za každú nasledujúcu odpoveď: 1b, 2b, 3b, 4b, 5a, 6a, 7b. Potom spočítajte všetky získané body. Čím

vyššie skóre ste získali, tým vyššie máte externé zameranie kontroly. Rôzni výskumníci a výskumníčky, ktorí a ktoré v nasledujúcich rokoch Rotterovu teóriu testovali na mnohých rôznych skupinách ľudí zistili, že „internalisti/ky“ v porovnaní s „externalistami/kami“ sú viac zvedaví, aktívny, pracovití a vytrvalí, chodia častejšie na lekárske prehliadky, hrajú aktívnejšiu rolu v sociálnych a politických záležitostiach, majú dobré známky v škole a sú aktívnejší vo zvládaní stresujúcich životných situáciách. Larsen a Buss (2010) však upozorňujú na posun vo výskume tohto modelu v posledných rokoch, ktorý upúšťa od myšlienky všeobecného miesta kontroly a skôr sa prikláňajú k názoru, že ľudia môžu mať v niektorých situáciách vnútornú kontrolu a v niektorých externú. Takýto prístup sa nazýva aj prístup špecifických očakávaní. Autori zároveň upozorňujú aj na to, že hoci sa zdá byť internalistom/kou výhodnejšie, v niektorých prípadoch môže byť interné zameranie kontroly nevýhodou. Ide o situácie, ktoré naozaj nemôžeme ovplyvniť a kontrolovať. Internalisti/ky môžu mať problém tieto naozaj nekontrolovateľné situácie rozlíšiť alebo v prípade negatívneho dopadu takejto situácie si to môžu dávať prehnane za vinu, prežívať stres alebo dokonca traumu.

Rotterov model rozšíril do **sociálno-kognitívnej teórie učenia Mishel,** ktorý sa v nej okrem iného zameral na schopnosť jedinca **odložiť okamžité uspokojenie** v záujme neskorších odmien. Ústredným procesom je sebaregulácia, ktorú testoval na predškolských deťoch tzv. cukríkovým experimentom. Dieťaťu sa povie, že experimentátor musí na chvíľu odísť a keď na neho počká, dostane dva cukríky. Ak ho však dieťa zavolá skôr, dostane len jeden cukrík. Po rokoch výskumov sa zistilo, že predškolácke deti, ktoré odložili uspokojenie boli neskôr viac kompetentné, zdvorilejšie, rozvážnejšie a lepšie sa vyrovnávajú so skutočnou frustráciou. Druhácke deti, ktoré boli ochotné počkať na dva cukríky, skórovali lepšie v teste školských schopností (Kassin, 2007).

Bandura v rámci teórie učenia prispel hypotézou, že osobnosť je formovaná nie len priamym pozorovaním a učením (modelovaním, **napodobňovaním vzorov**) ale aj **zástupným učením**, teda učením sa pozorovania následkov konania a emocionálneho prežívania druhých ľudí. V tomto prípade zdôrazňoval, že symbolické modelovanie môže nastávať aj prostredníctvom médií ako je televízia a film. Dôležitým posunom oproti klasickým teóriám behaviorizmu je viera, že človek nie je len figúrkou prostredia ale je schopný vôľou riadiť svoje správanie. Významnou postavou je aj **Seligman** s teóriou **naučenej bezmocnosti**, ktorá korešponduje s teóriou naučených pudov Millera a Dollarda.

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

Prístup zameriavajúci sa na rysy osobnosti

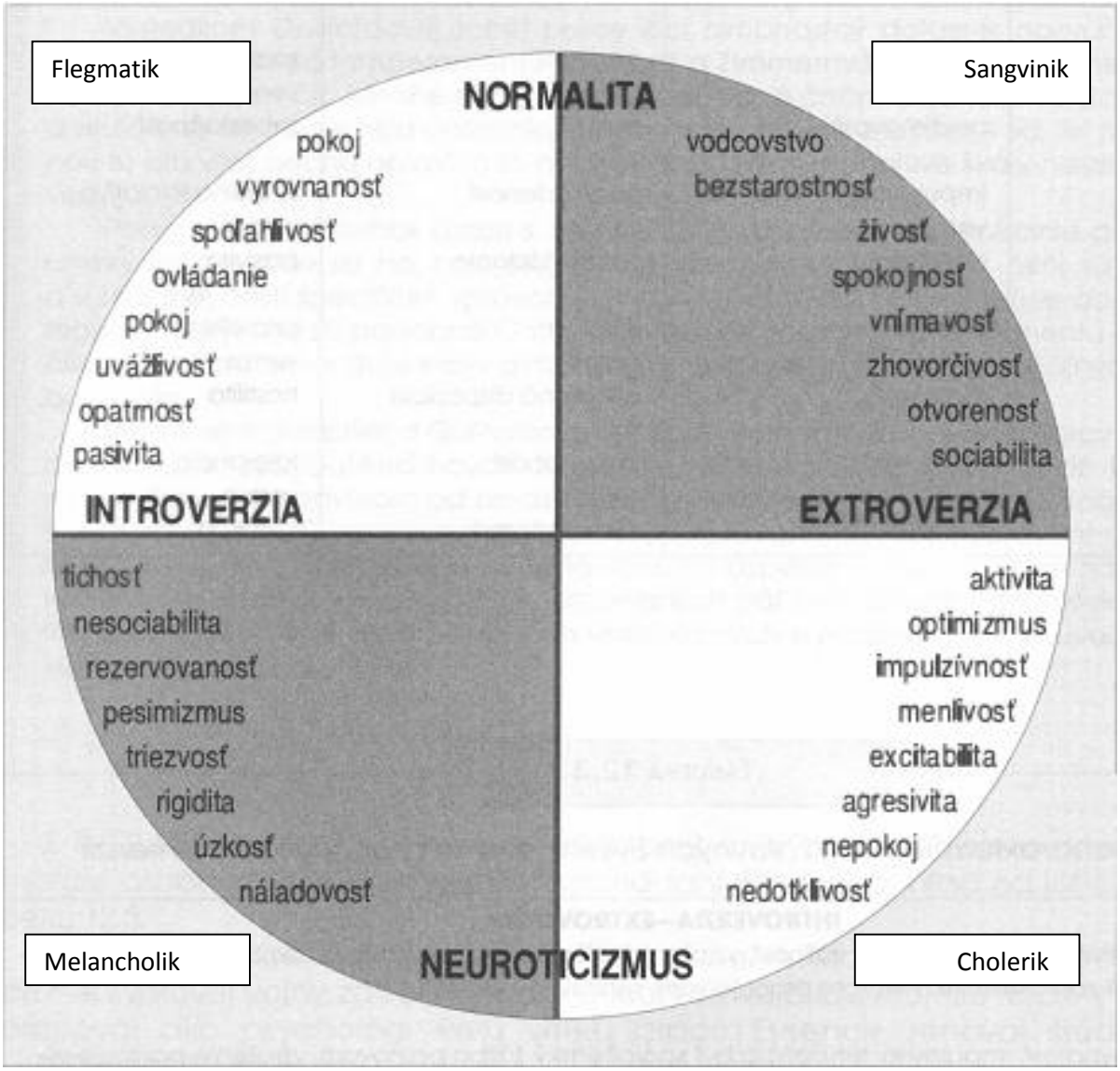
Posledný prístup, ktorým sa budeme v našej kapitole zaoberať, reprezentuje hypotéza, že **osobnosť je súborom čŕt** (rysov). Tento prístup k osobnosti je v súčasnej psychológii najpopulárnejší a tvorí hlavnú oblasť výskumu osobnosti na začiatku 21. storočia. Za otca tohto prístupu by sa dal označiť **Gordon Allport**, ktorý stabilnú zložku osobnosti predstavoval pomocou čŕt, a variabilnú zložku osobnosti predstavoval pomocou funkčnej

autonómie, tendencie pretrvávania určitej aktivity bez priameho posilnenia. Allport (1961, s. 347) črtu definoval ako „neuropsychickú štruktúru, ktorá má schopnosť funkčne ekvivalentne spracovať mnohé podnety a začať riadiť ekvivalentné formy adaptívneho a expresívneho správania“. Rozlišuje medzi **všeobecnou črtou**, ktorá reprezentuje väčšinu ľudí v danej kultúre, a individuálnou črtou, **osobnostnou dispozíciou** špecifickou pre každého človeka. Tie ďalej členil na základné dispozície (najvšeobecnejšia jedna črta, ktorá charakterizuje takmer celé správanie jedinca), centrálne dispozície (niekoľko málo vlastností s vysokou charakteristickosťou) a sekundárne dispozície (menej všeobecné a menej rozhodujúce). Vo svojej teórii sa zaoberal aj vysvetlením pojmov charakter a temperament.

Ďalších dvoch hlavných predstaviteľov rysovej psychológie osobnosti spája nielen obraz osobnosti ako súbor čŕt, ale hlavne štatistická metóda, ktorou sa k týmto črtám dopracovávali. **Cattel** použil pre svoj výskum čŕt asi 4500 slov označujúcich črty, ktoré Allport a Odberg (1936) vybrali zo slovníka a zhustil zlúčením synoným do menej ako 200 položiek. Faktorovou analýzou nakoniec dostal **16 osobnostných faktorov**. **Eysenck** najprv extrahoval 2 základné faktory: extroverziu-introverziu a emocionálnu stabilitu-labilitu (neurocitizmus). Neskôr k nim pridal faktor stabilitu-psychoticizmus a faktor inteligencie. Kombináciou dimenzií extroverzie a neuroticizmu vytvoril model (obr. 5.5), ktorý sa podobá na Hippokratov model temperamentov podľa štyroch štiav ako aj obsahuje podobnosti s konštitučnými typológiami Ernsta Kretschmera a Williama Herberta Sheldona.

Najnovšími teóriami tohto prístupu, ktorý prevažuje aj v súčasnom testovaní osobnosti je tzv. **teória veľkej päťky** (Big Five Theory), označovaná aj NEO Big Five alebo OCEAN, ktorú v dnešnej dobe reprezentujú **Costa a McCray** (1985) a **šesťdimenzionálny model HEXACO** od **Leeho a Ashtona** (2004), ktorá je prepracovanou verziou veľkej päťky. Tá považuje 5 dimenzií za postačujúcich na opis akejkoľvek osobnosti. Ide o nasledovné dimenzie, ktorých začiatočné písmená tvoria slovo OCEAN (openness, conscientiousness, extraversion, agreeableness and neuroticism), v našich podmienkach sa používa v poradí NEOPS:

Neuroticizmus
Extraverzia
Otvorenosť
Prívetivosť
Svedomitosť



Obrázok 5.5 Dvojdimenzionálna klasifikácia osobnosti Eysencka (1982, podľa Hall, Lindzey, 2002)

Model HEXACO stavia oproti tomu až na šiestich dimenziách. Novou dimenziou, ktorou sa odlišuje oproti ostatným doterajším teóriám, je „**čestnosť - skromnosť**“ (H z angl. Honesty-Humility), ktorá predstavuje vlastnosti ako úprimnosť, vernosť, lojálnosť, skromnosť či nenáročnosť verzus ľstivosť, klamnosť, chamtivosť, domýšľavosť, pokryteckosť, sebavedomosť či pompéznosť. Ďalšími dimenziami sú E – **emocionalita**, X – **eXtraverzia**, A – **prívetivosť** (z angl. Agreeableness), C – **svedomitosť** (z angl. Conscientiousness) a O – **otvorenosť voči skúsenosti** (z angl. Openness to Experience).

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

5.3 ZLOŽKY OSOBNOSTI

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

Akú osobnosť má Anna?

Aké Annine osobnostné vlastnosti hrali dôležitú úlohu v rozhodovacom procese personalistu pri výbere človeka na pracovné miesto?

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

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

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

- **temperament (ako biologický determinant rysov - čŕt osobnosti,**
- **charakter (ako získaný determinant rysov - čŕt osobnosti,**

- **motivácia,**
- **záujmy,**
- **schopnosti,**
- **postoje,**
- **sebapoňatie (self koncept).**

V tejto podkapitole si niektoré zložky osobnosti popíšeme.

Temperament a charakter

Pojem **temperament** bol prvý krát použitý gréckym filozofom a lekárom Hippokratom, ktorý ním označoval „dokonalú proporciu základných zložiek psychiky a tela" (Cakirpaloglu, 2013, s. 40). Podľa súčasnej psychologickej literatúry by sme temperament mohli definovať ako **vrodenú dispozíciu**, ktorá v prítomnosti určitých podnetov a situácií predurčuje človeka k špecifickému emocionálnemu prežívaniu a následnému správaniu a prejavovaniu špecifických reakcií. Je to skôr biologicky daná vlastnosť, s ktorou sa viac menej rodíme a sociálne vplyvy ako výchova a učenie nemajú na ňu veľký vplyv. Má veľký súvis s našim častým **emocionálnym ladením**, temperovaním osobnosti. Iným dôležitým aspektom je neschopnosť vedomej kontroly produktov temperamentu, nemožnosť ho riadiť vôľou.

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

Motivácia

Podľa Nakonečného (2006, s. 84) je **motivácia** „proces utvárania psychologických príčin správania". **Motív** pritom môžeme definovať ako vnútorný stav, ktorý podnecuje a smeruje správanie jedinca voči špecifickým objektom a cieľom (Larsen a Buss, 2010). Zjednodušene motívy a motivácia vysvetľujú prečo ľudia robia to čo robia.

Z pohľadu psychológie osobnosti má problematika motivácie veľmi stabilné miesto v jej teóriách a vo vysvetľovaní dynamických procesov osobnosti. V podkapitole 7.2, kde sme priblížili jednotlivých autorov a autorky týchto hlavných teórií, sme sa už o význame motivácie zmienili prostredníctvom Henryho Murraya, Abrahama Maslowa a Carla Rogersa. U tých bola motivácia ústrednou témou ich teórií, pričom hlavným pojmom v ich motivačnom systéme bola potreba, kedy Murray staval na 20 psychogénnych potrebách a Maslow na známej pyramíde hierarchie potrieb, Maslow a Rogers pritom považovali za najdôležitejšiu potrebu v našom motivačnom systéme seba-aktualizáciu (seba-realizáciu).

Ako uvádzajú Larsen a Buss (2010), motívy sú často založené na **potrebách**, ktoré môžeme definovať ako stavy napätia v organizme. Keď je potreba naplnená, napätie sa zníži.

Cakirpaloglu (2012, 2013) rozlišuje medzi motívom a potrebou v zmysle, že **potreba** je vnútorný stav prebytku alebo nedostatku (deficitu) niečoho v organizme, pričom **motív** je všeobecnejší pojem, je to tendencia k určitému cieľu a ako taký zahŕňa potrebu ale aj správanie smerujúce k cieľu, ktorým je potreba, teda daný nedostatok alebo nadbytok, uspokojená. V tomto zmysle pocit hladu podľa neho reprezentuje potrebu, predstava jedla reprezentuje cieľ a všetko spolu tvorí odpovedajúci motív, teda snahu najesť sa a uspokojiť potrebu. Mnoho autorov však jednoducho za motív v tomto prípade považuje hlad, ktorý je tvorený potrebou po jedle kvôli deficitu (prázdny žalúdok). Okrem toho sa v súvislosti s motiváciou spájajú pojmy ako **inštinkt** a **pud** (reprezentujú fyziologické potreby či vnútorné činitele), ktoré však podľa väčšiny súčasných autorov a autoriek predstavujú staršie teórie, ktoré nedostatočne vysvetľovali komplexné fungovanie motivácie a boli nahradené pojmom potreba. Jednoznačne však hrali dôležitú úlohu pri formovaní súčasného pohľadu na motiváciu.

Oproti predpokladu, že ľudia sú motivovaní vnútornými hnacími silami (ktoré nás tlačia k objektu), prišli mnohí autori s domnienkou, že jedinci sú motivovaní aj vonkajšími podnetmi, **incentívami-stimulmi** (ktoré nás priťahujú). Incentívne teórie pritom vychádzajú z predpokladu že akýkoľvek stimulujúci objekt, ktorýsi jedinec na základe skúsenosti spojí s pozitívnymi alebo negatívnymi následkami, slúži ako stimul. Výsledkom je potom hodnotový motív. Môžu to byť peniaze, školské známky, úcta, sladkosť, úľava od bolesti atď. (Kassin, 2007). U Říčana (2009) môžeme podobný popis motívov nájsť pod pojmom **sekundárne motívy** oproti primárnym motívom, založených na biologických aj psychologických primárnych potrebách. Kalat (2011) ako príklad dáva situácie keď niekedy jeme chutne vyzerajúce jedlo aj keď nie sme hladní alebo vojdeme do bazéna s vodou kvôli zábave s priateľmi a nie kvôli potrebe schladenia sa počas horúceho dňa.

Inú klasifikáciu motívov ponúka teória rozlišujúca medzi **intrinsickými (vnútornými)** a **extrinsickými (vonkajšími)** motívmi (napr. Coon a Mitterer, 2010). U niektorých autorov a autoriek je toto členenie súčasťou incentívnej teórie. Intrinsický motív je založený na očakávaní vlastného vnútorného záujmu či potešenia, predstavuje príklad kedy čítame knihu lebo nás baví. Extrinsický motív je založený na dosiahnutí odmeny alebo vyhnutí sa trestu, predstavuje príklad kedy čítame knihu aby sme prešli testom v škole, prípadne aby sme nedostali zlú známku aby nám rodičia nezobrali nový tablet.

Okrem vrodeného, biologického, pudového, či primárneho motivačného systému verzus systému založenom na stimuloch rozlišuje odborná literatúra ešte aj **motívy**, ktoré sú **naučené, získané** v sociálnej interakcii, teda nazývané aj **sociálne**. Tieto motívy získavame prostredníctvom socializácie a sú založené na potrebách ako potreba spolupatričnosti a lásky, afiliácie, intimity, ocenenia, prestíže, moci, výkonu atď. U **McClellanda** (in Džuka, 2003; Larsen a Buss, 2010) sú to najmä **motív výkonu**, **moci** a **afiliácie**, ktoré hrajú v jeho teórii najdôležitejšiu úlohu. Podľa neho máme tieto tri motívy všetci bez ohľadu na rod, kultúru alebo vek, pričom jeden je väčšinou dominantný, ktorý určuje tendenciu spôsobu nášho každodenného správania sa (tab. 5.3). Autor teórie pritom zaviedol rozlišovanie medzi implicitným a explicitným motivačným systémom.

Tabuľka 5.3 Behaviorálne charakteristiky osôb podľa orientácie na výkon, moc a afiliáciu

Typ orientovaný na výkon	Osoba vyhľadáva príležitosti pre uplatnenie svojich schopností, má silnú potrebu dosiahnuť náročné ciele, vyberá si úlohy strednej obťažnosti, kalkuluje s rizikom, rada dostáva pravidelne spätnú väzbu o svojom výkone, rada pracuje sama.
Typ orientovaný na moc	Osoba si vyberá činnosti, ktoré jej dávajú lepšie šance na získanie vplyvu a prestíže, chce kontrolovať ostatných, má rada súťaženie a vyhrávanie,
Typ orientovaný na afiliáciu	Osoba chce patriť do skupiny a byť obľúbená, preferuje tráviť čas vytváraním a udržiavaním sociálnych vzťahov, uprednostňuje spoluprácu pred súťažením, nemá rada vysoké riziko a neistotu.

Motív výkonu, moci a afiliácie sú podľa neho súčasťou **implicitného motivačného systému**, ktorý je **neuvedomovaný** a má historický pôvod, je biologicky ukotvený (nie však biologicky determinovaný). Tie motívy, ktoré vieme **vedome** vyjadriť, ciele o ktoré sa vedome usilujeme patria podľa neho do **explicitného motivačného systému**.

Schopnosti

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

Inteligencia

Inteligencia je pojem, ktorým sa psychológovia začali zaoberať už od konca 19. storočia a celé 20. storočie by sa dalo charakterizovať ako „obdobie testovacieho ošiaľu“ tejto schopnosti u ľudí. Veľmi zjednodušene by sa inteligencia dala charakterizovať ako **kognitívna** a **intelektová schopnosť** a ešte donedávna bola považovaná za jednu z najhodnotnejších schopností, určujúca úspech v živote, či už osobnom alebo pracovnom. Sternberg (2002) uvádza, že medzi psychológmi existujú dva najčastejšie pohľady na inteligenciu: a) **učiť sa zo skúseností**, b) **prispôsobovať sa svojmu prostrediu**. Plháková (2003, 2010) považuje za tradičnú a všeobecnú definíciu inteligencie individuálnu úroveň a kvalitu myšlienkových operácií, ktorá sa prejavuje pri riešení zväčša abstraktných problémov. Ako autorka ďalej tvrdí, v súčasnej odbornej literatúre sa však môžeme stretnúť s veľmi rôznorodým širokým poňatím tohto pojmu. Na začiatku psychologického skúmania sa na inteligenciu vplyvom evolučných teórií nazeralo ako na adaptačnú schopnosť zabezpečujúcu prežitie či schopnosť prispôsobiť sa okolnostiam. Za hlavných predstaviteľov

tohto pohľadu môžeme považovať Alfreda Bineta a Francisa Galtona, ktorý bol bratranec Charlesa Darwina. Galton, ktorý vymyslel koreláciu, už v roku 1884 uskutočnil prvé testovanie inteligencie, ktorú považoval za zdedenú senzorickú a percepčnú schopnosť. Túto nepotvrdenú teóriu rýchlo úspešne vystriedal Alfred Binet, ktorý spolu s Théodorem Simonom vytvorili v roku 1905 známy Simon-Binetov inteligenčný test ako objednávku francúzskeho školstva pre účely testovania detí v školách. Ako uvádzali, test zisťoval kapacitu detí posudzovať, chápať, zdôvodňovať a vytvárať nové. V roku 1916 vytvoril Lewis M. Terman tzv. Stanfordskú revízia Simon-Binetovho testu do Stanford-Binetovej inteligenčnej škály, kedy použitím inteligenčného indexu Williama Sterna priniesol známy inteligenčný kvocient (IQ). Ide o jeden z najčastejšie používaných testov dodnes, v súčasnosti sa počíta cez percentily, a porovnáva sa so štandardizovanými intervalmi.

Nový prístup priniesol Charles Spearman (1927, in Sternberg 2002, s. 509), ktorý vynašiel faktorovú analýzu a došiel k názoru, že inteligenciu je možné pochopiť ako jediný všeobecný faktor „g“, ktorý sa podieľa na výkone všetkých testoch mentálnych schopností. Tento „g“ faktor sa zároveň skladá z takzvaných „s“ faktorov, špeciálnych faktorov pre určité mentálne schopnosti. Hypotézu všeobecnej inteligencie neodmietal ani jeho žiak Wechsler (1956 in Smékal, s. 303), ktorý ju definoval ako „všeobecnú schopnosť jedinca, ktorá sa prejavuje v účelnom konaní, správnom uvažovaní a v prispôsobeniu prostredia svojim možnostiam“. Priniesol však do skúmania inteligencie niektoré nové prvky, najmä kritizoval Binetovu závislosť na jazyku pri jej testovaní, čo sa prejavilo v jeho zostrojenom teste v roku 1939, ktorý okrem verbálneho skóre zisťoval aj skóre performačné a celkové. Tento test je dodnes pravdepodobne používaný ešte častejšie ako Stanford-Binetov.

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

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

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

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

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

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

Postoje

V kontexte psychológie osobnosti nazerá Cakirpaloglu (2012) na postoje spolu s motiváciou ako na aspekt dynamiky osobnosti. Postoj môžeme definovať ako „psychologickú tendenciu, ktorá je vyjadrovaná hodnotením daného objektu s istou hladinou priazne alebo nepriazne“ (Eagley a Chaiken, 1993, s. 1). Hoci sú postoje väčšinou charakterizované na bipolárnej úrovni ako pozitívne alebo negatívne hodnotenia, v skutočnosti môžu byť, tak ako uvádza Lawrence (2007), pozitívne, negatívne, ale aj ambivalentné alebo neutrálne a môžu variovať v ich intenzite.

Postoj vyjadruje spôsob nejakého hodnotenia

Ich význam v psychológii spočíva najmä v tom, že sa interpretujú najmä vo vzťahu k nášmu správaniu. Aj keď neznamená, že každý postoj vyústi do daného správania, na základe postojov človeka vieme pomerne často dobre určiť aké bude jeho budúce správanie. Postoje sú predovšetkým predmetom skúmania sociálnej psychológie.

Podľa klasických teórií je postoj tvorený tromi komponentami, ktoré sú vzájomne konzistentné. Ide o zložku **kognitívnu** (názory či presvedčenia o objekte), **afektívnu** (prežívané emócie voči objektu) a **behaviorálnu** (predispozícia ku konaniu voči objektu) (Katz a Stotland, 1959; Rosenberg a Hovland, 1960). Súčasné teórie (napr. podľa Fabrigara, McDonaldovej a Wegenera, 2014) však tento trojdimenzionálny model vnímajú mierne odlišne a podľa nich postoj vyjadruje samostatne uložené globálne hodnotiace zhrnutie derivované z jednej alebo viac týchto troch typov hodnotiacich informácií (kognícií, emócií a správania). Postoj tak môže variovať v rozsahu, v ktorom každá z nich prispieva k jeho výslednej podobe. Skôr by sme preto mali hovoriť o postojoch založených na kogníciách, postojoch založených na emóciách alebo postojoch založených na správaní (môže ísť aj o vplyv minulého správania). Tieto postoje voči rovnakému objektu môžu byť dokonca aj protichodné (máte negatívny afektívny postoj k istej sociálnej skupine ale nesprávate sa tak).

Podobne ako v prípade motívov aj postoje sú rozlišované na **explicitné** a **implicitné** (napr. Aronson, Wilson a Akert, 2013). Explicitné postoje sú také, ku ktorým sa vedome hlásime a môžu byť ľahko vyjadrené. Zisťujú sa zväčša dotazníkmi alebo verbálnym dotazovaním. Implicitné postoje sú neuvedomované, mimovoľné a nekontrolovateľné, preto je veľmi ťažké sa dostať k ich obsahom. Ich výskum je v porovnaní s explicitnými postojmi ešte len v začiatkoch, sú veľmi ťažko merateľné, pričom najznámejšou technikou je implicitný asociačný test. Podľa toho či ide o postoje k subjektívne významným objektom

postoja (napr. rodina) alebo k subjektívne málo významným postojom (napr. politika nejakej zahraničnej krajiny) môžeme postoje deliť na **centrálne** a **periférne** (Nakonečný, 2009).

Okrem toho niektorí autori rozlišujú základné kategórie postojov podľa ich obsahu a dôraz na vybranú zložku z trojkomponentového modelu. Boroš (2001, s. 116) rozlišuje mienky (verbalizované postoje), sentimenty (emocionálne akcentované postoje), názory (postoje, v ktorých prevažuje názorová zložka vychádzajúca z predstáv), zmýšľanie (racionálne založené postoje) a predsudok(negatívne akcentované postoje). Lokša (2007, s. 100) tiež uvádza podobne ako Boroš mienku, názor, sentiment a predsudok, v jeho klasifikácii ale chýba zmýšľanie, pričom novým postojom je presvedčenie (vyhranený postoj, založený na integrácii všetkých troch zložiek postoja, pričom dominujú najmä kognitívna a emocionálna zložka). Eaglyová a Chaikenová (1998, in Hewstone a Stroebe, 2006, s. 284) pre zmenu definujú predsudky ako postoje k spoločenským skupinám a môžeme u nich nájsť aj kategórie postojov ako hodnoty (postoje k abstraktným entitám) a sebahodnotenie (postoje k vlastnej osobe).

Postoje môžeme klasifikovať na:

Mienky
Sentimenty
Názory
Zmýšľanie
Presvedčenie
Predsudky
Hodnoty
Sebahodnotenie

5.4 OSOBNOSŤ V KONTEXTE SOCIÁLNYCH VZŤAHOCH

Popri klasických teóriách osobnosti vznikli od polovice 20. storočia v rámci sociálnej psychológie špecifické typológie osobnosti. Impulzom preto bol výskum postojov a predsudkov v kontexte zisťovania príčin antisemitizmu počas 2. svetovej vojny. **Adorno a kol.** (1950) tak prišli s teóriou **autoritárskej osobnosti**, kedy použitím tzv. F škály (F ako fašizmus) zistili, že ľudia, ktorí majú tendenciu k predsudkom voči jednej sociálnej skupine (v ich výskume to boli najmä Židia) majú tendenciu mať predsudky aj voči ostatným odlišným sociálnym skupinám. Títo ľudia s generalizovanými predsudkami taktiež vykazovali charakteristiky ako nacionalizmus, etnocentrizmus, sociálny a ekonomický konzervativizmus, anti-egalitarizmus a pro-autoritárske postoje (Duckitt, 2009). Podľa Adorna a kol. (1950, in Taylor, 1998, s. 64; Kassin, Fein a Markus, 2014, s. 282) je pre autoritársku osobnosť charakteristická prehnaná potreba podriaďovania sa silnej autorite na strane jednej a agresivita voči ľuďom nižšieho statusu na druhej strane, prísne dodržiavanie konvenčných vzorcov správania, záväzok dávať tvrdé tresty za deviantné správanie a generalizovaná hostilita.

Táto teória bola v 80. rokoch 20. storočia rozpracovaná **Altemeyerom** (1981, in Duckitt, 2009, s. 303) do podoby **pravicového autoritárstva**, ktoré je výsledkom socializácie (je sociálne naučené). Altemeyer zistil, že z pôvodných deväť dimenzií F škály sú v jeho výskume relevantné (korelujúce) len tri, ktoré charakterizujú autoritársku osobnosť a sú kľúčovými determinantmi predsudku: konvenčnosť (silné zachovávanie noriem schválených spoločnosťou a autoritou), autoritárska submisia (poslušnosť voči autoritám považovaným za legitímnych v danej spoločnosti) a autoritárska agresia (hostilita voči ľuďom a skupinám, ktoré sú považované za deviantné a zaslúžia si trest). Takéto osoby by chceli v spoločnosti väčšiu uniformitu a minimalizovanie diverzity.

S teóriou pravicového autoritárstva sa často spája aj **teória orientácie na sociálnu dominanciu**, osobnostná črta predikujúca sociálne a politické postoje, definovaná ako túžba po tom aby sociálna skupina, do ktorej osoba patrí, bola v pozícii dominancie voči ostatným skupinám (Pratto a kol, 1994, in Bordens a Horowitz, 2008, s. 116).Zistilo sa, že orientácia na sociálnu dominanciu slabo koreluje s pravicovým autoritárstvom, avšak, že obe črty prispievajú k odlišným formám predsudkov. V kontexte uplatnenia tejto typológie na pracovisku sa na základe viacerých výskumov (podľa Nicol, 2009) predpokladá, že orientácia na sociálnu dominanciu môže ovplyvňovať výber organizácie, v ktorej chce záujemca/kyňa o prácu pracovať. Osoby s vysokým skóre orientácie na sociálnu dominanciu si častejšie vyberajú pozíciu alebo organizáciu, ktorá je silno hierarchizovaná, teda ktorá prostredníctvom jej organizačnej praxe podporuje nerovnosť medzi skupinami.

Ako poslednú typológiu osobnosti, ktorá predstavuje atypické osobnostné črty a tiež sa spája s antisociálnym správaním, uvádzame tzv. **temnú triádu**, s ktorou prišli **Paulhus** a **Williams** (2002). Ide o skupinu troch korelujúcich osobnostných čŕt, ktoré sú ale nepatologickou verziou osobnostných porúch a autori výskumu zistili ich všeobecnú prítomnosť v spoločnosti: **narcizmus** (osobnosť charakterizovaná veľkoleposťou, dominanciou, nadradenosťou a vysokým sebavedomím), **machiavelizmus** (manipulatívna osobnosť) a **psychopatia** (osobnosť s vysokou impulzivitou, vyhľadávajúca napätie, spolu s nízkou empatiou a úzkosťou). V rôznej miere majú všetky tri črty za následok sociálny zlomyseľný charakter s tendenciou správať sa smerom k vlastnej propagácii, vyjadrujúc emočný chlad, neúprimnosť a agresivitu. Výsledkom je necitlivý, manipulatívny interpersonálny štýl správania, ktorý môže mať silný negatívny dopad na pracovisku keď sa objaví v líderskej pozícii, hoci sú do istej miery argumentované aj jeho pozitívne dopady, najmä v začiatkoch vedenia. Zaujímavou je štúdia (Jonason, Slomski a Partyka, 2012), ktorá zistila, že črty temnej triády sa vzťahujú na uplatňovanie odlišnej líderskej taktiky (tvrdé verzus mäkké praktiky). Psychopatia a machiavelizmus korelovali s uznávaním tvrdých praktík, zatiaľ čo machiavelizmus a narcizmus korelovali s uznávaním mäkkých praktík. Rodové rozdiely ukázali, že muži častejšie uznávali agresívne a nátlakové štýly interpersonálneho vplyvu na pracovisku ako ženy.

V súčasnosti bola táto teória doplnená Buckelsovou, Jonesom a Paulhusom (2013) o črtu **každodenného sadizmus** (potešenie zo správania, ktoré druhým ubližuje), na úrovni, ktorý ešte nie je považovaný za deviáciu, a koreluje s temnou triádou. Štúdia tak prišla s **teóriou tzv. temnej štvorice** osobnostných čŕt.

ZHRNUTIE

Osobnosť je veľmi rôznorodý pojem a dá sa na neho nazerať mnohými spôsobmi. Každý pohľad však svojim spôsobom prináša svoje uplatnenie vo vysvetlení správania sa človeka v organizácii. Dalo by sa všeobecne zhrnúť, že ide o celok vrodených a získaných dispozícií k určitému správaniu.

Osobnosť je považovaná za psychologický konštrukt, ktorý je často definovaný ako súbor príznačných a charakteristických vzorcov myslenia, emócií a správania, ktoré definujú individuálny osobný štýl interakcie s fyzickým a sociálnym prostredím, sebaregulujúci

dynamický otvorený a funkčný celok psychofyzických dispozícií, daných v interindividuálne odlišnej miere, a ktorý sa aj interindividuálne odlišne prejavuje.

K **aspektom osobnosti**, ktoré viac menej napĺňajú jej obsah patrí štruktúra osobnosti, ktorá sa zaoberá otázkou, ako je osobnosť štruktúrovaná, aké sú zložky osobnosti, dynamika osobnosti, ktorá sa zaoberá otázkou aké sily „hýbu“ osobnosťou, determinanty vývinu osobnosti, ktoré sa zaoberajú otázkou, aké determinanty sa podieľajú na vývine osobnosti.

Pojem osobnosť vysvetľovalo mnoho autorov. Nikto z nich nepodal ale komplexnú definíciu; každý z nich podáva čiastočné vysvetlenie, čo spolu tvorí kompletný obraz osobnosti. Vytvorené teórie osobnosti iným spôsobom vysvetľujú osobnostné aspekty správania, ktoré môžu pomôcť pochopiť aj správanie sa človeka v organizácii. Hlavné prístupy k vysvetľovaniu osobnosti sú: psychoanalytický prístup, neopsychoanalytický prístup, behavioristický prístup, humanistický, holistický a existencionalistický prístup, konštitučný a biologický prístup, prístup zameriavajúci sa na rysy osobnosti, evolučno-psychologický prístup, kognitívny prístup a sociálno-kognitívny prístup.

K hlavným zložkám osobnosti patrí temperament, charakter, motivácia, záujmy, schopnosti, postoje a sebapoňatie.

Temperament (ako biologický determinant rysov - čŕt osobnosti)je vrodená dispozícia, ktorá v prítomnosti určitých podnetov a situácií predurčuje človeka k špecifickému emocionálnemu prežívaniu a následnému správaniu a prejavovaniu špecifických reakcií. Má veľký súvis s našim častým emocionálnym ladením.

Charakter predstavuje súhrn vlastností, ktoré nie sú vrodené ale skôr získané sociálnym učením. Významne sa podieľa na tom, aký vzťah má človek sám k sebe ale aj k ostatným ľudom, spoločenským skupinám a situáciám. Dôležitou súčasťou sú hodnoty, ktoré charakter určujú.

Motivácia je „proces utvárania psychologických príčin správania“. **Motív** pritom môžeme definovať ako vnútorný stav, ktorý podnecuje a smeruje správanie jedinca voči špecifickým objektom a cieľom (Larsen a Buss, 2010). Zjednodušene motívy a motivácia vysvetľujú prečo ľudia robia to čo robia.

Schopnosti sú potencionalitou pre nejakú činnosť; dosiahnutá úroveň niektorých psychických a psychofyzických funkcií, či komplex znalostí a zručností, ktoré umožňujú konať nejaké činnosti. Najčastejšie sú to rozumové schopnosti (inteligencia), tiež sociálne schopnosti, interpersonálne, psychomotorické, atletické a umelecké. Sú výsledkom interakcie vrodenej danosti a vývinu ovplyvňovaného výchovou.

Postoj je definovaný ako „psychologická tendencia, ktorá je vyjadrovaná hodnotením daného objektu s istou hladinou priazne alebo nepriazne“ (Eagley a Chaiken, 1993, s. 1).

Popri klasických teóriách osobnosti vznikli od polovice 20. storočia v rámci sociálnej psychológie špecifické typológie osobnosti. **Adorno a kol.** prišli s teóriou autoritárskej osobnosti, kedy použitím tzv. F škály zistili, že ľudia, ktorí majú tendenciu k predsudkom voči jednej sociálnej skupine majú tendenciu mať predsudky aj voči ostatným odlišným sociálnym skupinám. **Paulhus a Williams** prišli s tzv. temnou triádou, kde ide o skupinu troch korelujúcich osobnostných čŕt, ktoré sú ale nepatologickou verziou osobnostných porúch a autori výskumu zistili ich všeobecnú prítomnosť v spoločnosti: **narcizmus** (osobnosť charakterizovaná veľkoleposťou, dominanciou, nadradenosťou a vysokým

sebavedomím), **machiavelizmus** (manipulatívna osobnosť) a **psychopatia** (osobnosť s vysokou impulzivitou, vyhľadávajúca napätie, spolu s nízkou empatiou a úzkosťou).

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Charakterizujte pojem osobnosť.
2. Vymenujte tri hlavné teórie osobnosti, ktoré zároveň reprezentujú tri hlavné smery v novodobej psychológii.
3. Ktoré teórie osobnosti tvoria súčasný mainstream?
4. Čo je to črta (rys) osobnosti?
5. Ako vyzerá typológia osobnosti podľa Junga a ako s ňou súvisí typológia podľa Eysencka?
6. Ktorých päť dimenzií tvorí typológiu osobnosti tzv. teórie veľkej päťky?
7. Vymenujte základné vlastnosti osobnosti?
8. Aký je rozdiel medzi vlastnosťami osobnosti temperament a charakter?
9. Vysvetlite rozdiel medzi motívom a potrebou.
10. Definujte pojem inteligencia.
11. Vymenujte základné prístupy k testovaniu inteligencie.
12. Čo sú implicitné postoje?
13. Vymenujte typy osobnosti tzv. temnej triády.

LITERATÚRA

ADORNO, T. W. et al. (1950): *The authoritari an personality*. In: HORKHEIMER, M., Flowerman, S. H. (Eds.). Studies in Prejudice, Volume 1. Social Studies Series: Publication No. III. New York: Harper&Brothers.

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

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

ARONSON, E., WILSON, T. D., AKERT, R. M. (2013): *Social Psychology*. 8th edition. Pearson Education, Inc.

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

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

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

BORDENS, K. S., HOROWITZ, I. A. (2008): *Social Psychology*, 3rd Edition. Freeload Press.

BOROŠ, J. (2001): *Základy sociálnej psychológie*. Vydavateľstvo IRIS.

BOROŠ, J., ONDRIŠKOVÁ, E., ŽIVČICOVÁ, E. (1999): *Psychológia*. Vydavateľstvo IRIS.

BUCKELS, E. E., JONES, D. N., PAULHUS, D. L. (2013): Behavioral Confirmation of Every day Sadism. *Psychological Science*, 24 (11), 1-9.

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

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

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

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

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

DUCKITT, J. (2009): Authoritarianism and Dogmatism. In: LEARY, M. R., HOYLE, R. H. (Eds.). *Handbook of Individual Differences in SocialBehavior*. New York: The Guilford Press, 2009, s. 298-317.

DŽUKA, J. (2003): *Motivácia a emócie človeka*. Prešov:Prešovská univerzita v Prešove

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

EAGLY, A. H., CHAIKEN, S. (1993): *The psychology of attitudes*. FortWorth, TX: Harcourt, Brace, Jovanovich.

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

FABRIGAR, L. R., MCDONALD, T. K., WEGENER, D. T. (2014): The Structure of Attitudes. In: ALBARRACÍN, D., JOHNSON, B. T., ZANNA, M. P. (Eds.). *The Handbook of Attitudes*. New York: Psychology Press, 2014, s. 79-124,

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

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

HEWSTON, M., STROEBE, W. (2006): *Sociální psychologie*. Praha: Portál.

JONASON, P. K., SLOMSKI, S., PARTYKA, J. (2012): The Dark Triad at work: Howtoxic employees get theirway. *Personality and Individual Differences*, 52 (3), 449–453.

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

KALAT, J. W. (2011): *Introduction to Psychology, Ninth Edition*. Wadsworth: Cengage Learning.

KASSIN, S., FEIN, S., MARKUS, H. R. (2014): *Social psychology*, NinthEdition. Wadsworth: CengageLearning.

KATZ, D., STOTLAND, E. (1959): A preliminary statement to a theory of attitudestructure and change. In: KOCH, S. (Ed.). *Psychology: A Study of a Science. Formulations of the Person and the Social Context*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., s. 423-475.

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

LARSEN, R. J., BUSS, D. M. (2010): *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature, Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill.

LEE, K., ASHTON, M. C. (2004): Psychometricproperties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research, 39*, 329-358.

LOKŠA, J. (2007): *Základy sociálnej psychológie*. Ružomberok: Pedagogická fakulta Katolíckej univerzity v Ružomberku.

McCRAE, R. R. (2011): Personality Theories forthe 21st Century. *Teaching of Psychology*. 38 (3), 209-214.

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

NAKONEČNÝ, M. (2009): *Sociální psychologie, druhé vydanie*. Praha: Academia.

NICOL, A. A. M. (2009): Social dominance orientation, right-wing authoritarianism, and theirrelation with leadershipstyles. *Personality and Individual Differences*, 47 (6), 657–661.

PAULHUS, D. L., WILLIAMS, K. M. (2002): The DarkTriad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36 (6), 556–563.

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

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

ROSENBERG, M. J., HOVLAND, C. I. (1960): Cognitive, Affective and BehavioralComponents of Attitudes. In: ROSENBERG, M. J., HOVLAND, C. I. (Eds.). *Attitude Organization and Change: An Analysis of Consistency among Attitude Components*, New Haven: Yale University Press.

ROTTER, J. B. (1966): Generalized expectancies for internal versus externalcontrol of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (1), Whole No. 609, pp. 1-28.

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

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

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

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

TAYLOR, S. E. (1998): The Social Being in Social Psychology. In: GILBERT, D. T., FISKE, S. T., LINDZEY, G. (Eds.). *The Handbook of Social Psychology*, FourthEdition. New York: McGrawHill. 1998, s. 58-98.

6 MANAŽÉR – OSOBNOSŤ, KOMPETENTNOSŤ, MOC

Edukačné ciele

- Definovať manažéra podľa charakteristických znakov.
- Vymedziť funkcie a roly manažéra.
- Charakterizovať kompetentnosť manažéra.
- Vysvetliť využitie moci v práci manažéra.

ÚVOD

Byť manažérom je náročná profesia. Manažér s využitím manažérskych funkcií usmerňuje (organizuje, koordinuje) aktivity podriadených za účelom dosahovania cieľov organizácie, pracovnej skupiny i cieľov jednotlivcov. Úlohou manažéra je pôsobiť na ľudí, podnecovať ich k práci, ovplyvňovať ich výkonnosť, motiváciu. Úlohou manažéra je tiež hodnotiť, odmeňovať a riadiť profesionálnu kariéru zamestnancov, ich osobnostný rozvoj.

... „Kľúčové je vytvoriť si dobrý tím. Mne sa to darí aj tak, že som sa za svojich ľudí vždy vedel postaviť. Nielen v personálnych, ale aj v osobných veciach. Ja svoj tím počúvam. Nechcem stále rozhodovať sám aj za nich. Skôr ich koordinujem a oni vedia, že je želané, ak budú aktívni. Učím svojich ľudí tomu, aby sa nebáli nových nápadov a aby vedeli prevziať zodpovednosť za novinky“ (Šefčovič, 2014).

6.1 VYMEDZENIE A CHARAKTERISTIKA MANAŽÉRA V ORGANIZÁCII

Podľa Sedláka (2001, s. 329) odpoveď na otázku, kto je manažér, treba hľadať v pojme a obsahu manažmentu. Objektom manažérskeho pôsobenia sú hlavné zdroje organizácie, t. j. ľudské, fyzické, peňažné, informačné zdroje, ktoré organizácia prijíma a využíva z okolia. Úlohou manažérskeho povolania je ich vzájomne kombinovať a využívať tak, aby sa dosiahli žiaduce ciele. S týmto zámerom manažér koordinuje aktivity jemu podriadených ľudí. Manažéra možno definovať ako človeka, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, teda ako človeka, ktorý plánuje, organizuje, vedie a kontroluje ľudské, finančné a informačné zdroje. Bedrnová (1998, s. 121) uvádza, že manažér je ten: „kto uvádza všetko do pohybu, kto tomuto pohybu dáva chod a kto podmieňuje účinnosť všetkých procesov, ktoré v podniku prebiehajú“. Sojka (2007) definuje manažéra ako človeka, ktorý disponuje znalosťami, skúsenosťami a obvykle aj právomocou v jemu zverenej oblasti. Jeho primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, pomocou ktorých pôsobí na objekty manažmentu.

Cieľom manažérskej práce je teda efektívne využitie zdrojov, či už finančných, materiálnych, informačných a ľudských. Na to, aby ciele dosiahol, musím disponovať určitými charakteristikami. Rola manažéra dnes vyžaduje vodcovské správanie. Každá organizácia je iná, je inak zameraná, operuje v inom prostredí, má vlastné požiadavky na vedúcu osobnosť. Uvádzame základné charakteristiky, ktoré vypovedajú o vysokých nárokoch na manažéra:

- **Osobnosť** (schopnosti, temperament, záujmy, charakter, zručnosti, spôsobilosť, motivácia, ...).
- **Kompetentnosť** (základná, sociálna, odborná).
- **Emocionálna inteligencia** (sebareflexia, sebakontrola, motivácia, empatia, sociálna kompetentnosť).
- **Motivácia.**
- **Moc, právomoc, autorita.**
- **Riadiaca úroveň** (top, middle, first line management).
- **Obsah práce** (základné funkcie: plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrola; prierezové funkcie: komunikácia, motivovanie, rozhodovanie, ...).
- **Role** (interpersonálne, informačné, rozhodovacie).

Riadiaca úroveň determinuje obsah práce manažéra a čas, ktorý venuje základným manažérskym funkciám. Členenie manažérov podľa riadiacich úrovní (Majerčák, 2006, s. 29-30):

a) **manažment na najvyššej úrovni riadenia** (top management, strategické riadenie).
Úlohou top manažmentu je kreovať víziu a formulovať stratégiu, reprezentovať organizáciu navonok, komunikovať s okolím, a pod.

b) **Manažment na strednej úrovni riadenia** (middle management, taktické riadenie).
Títo manažéri dohliadajú na realizáciu plánov, ktoré stanovuje vrcholový manažment. Ich prácou je tiež dozerať a riadiť manažérov na nižšom stupni.

c) **Manažment na najnižšej riadiacej úrovni** (first line management, operatívne riadenie).
Úlohou manažérov je dohliadať na svojich podriadených, t. j. výkonných pracovníkov.

6.2 MANAŽÉRSKE FUNKCIE

Manažérske funkcie sú typické úlohy, ktoré manažér rieši v procese svojej práce. Za zakladateľa tejto tradičnej teórie sa považuje Henri Fayol, ktorý vo svojej práci definoval v roku 1913 základné manažérske funkcie a tvrdil, že tieto funkcie sú všeobecným menovateľom všetkých manažérskych prác zameraných na dosahovanie akéhokoľvek cieľa organizácie. Jeho teória bola ďalšími autormi rozpracovávaná a modifikovaná, dopĺňaná o ďalšie manažérske funkcie. Podľa Vružeka (1999, s. 14) „manažérske funkcie predstavujú vo všeobecnosti konkrétne administratívne povinnosti, ktoré musia byť vykonávané prakticky vo všetkých organizáciách“.

Teória manažmentu (Majtán, 2008; Sedlák, 2001; Vružek, 1999; Armstrong, 2007) vymedzuje základné funkcie manažéra, ktoré vyjadrujú obsah jeho práce a prierezové funkcie, ktoré prechádzajú všetkými základnými funkciami, a to nasledovne:

Plánovanie – predstavuje jednu zo základných manažérskych funkcií, je východiskovou a najdôležitejšou funkciou ovplyvňujúcou všetky ostatné funkcie. Je to činnosť, ktorej podstata spočíva v cieľavedomej príprave budúcnosti. Plánovanie úzko súvisí s informáciami, pretože východiskom plánovania sú informácie, predstavujú informačné vstupy plánovacieho procesu. Výstupom plánovacieho procesu je sústava plánov, ktoré sa odlišujú dĺžkou

plánovacieho obdobia, rozsahom a stupňom podrobnosti spracovania. Plán je nástroj, ktorý pomáha manažérom navrhovať alternatívy na dosahovanie a prekonávanie problémov.

Organizovanie – plní svoju funkciu v integrácii s ostatnými manažérskymi funkciami. Jeho hlavnou úlohou je tvorba a zdokonaľovanie organizačnej štruktúry a manažérom umožňuje uskutočniť deľbu práce, koordinovať činnosť a delegovať právomoci na podriadených. Organizovanie má zabezpečiť premenu plánov na činnosť a to v záujme plnenia cieľov organizácie. Tejto problematike venujú pozornosť manažéri na top úrovni riadenia.

Vedenie – v rámci manažmentu musia manažéri nielen plánovať, organizovať, kontrolovať, ale aj viesť ľudí so zameraním na ciele. Je to proces ovplyvňovania ľudí takým spôsobom, že ich činnosť prispieva k dosahovaniu cieľov. Schopnosť viesť ľudí je jednou z kľúčových vlastnosti manažéra a pomocou tejto funkcie pomáhajú manažéri ľudom poznať, že môžu uspokojovať svoje potreby a využiť svoj potenciál. S ostatnými manažérskymi funkciami vytvára základ toho, aby bola práca manažéra efektívna.

Kontrola – vo svojej činnosti manažér porovnáva dosahované výsledky s plánovanými zámermi, zisťuje odchýlky a prijíma potrebné opatrenia (korekcie), čím udržuje chod procesov vo vymedzených hraniciach. Táto práca je náplňou kontrolnej funkcie manažéra. Odchýlky od plánu v predchádzajúcom období sa spravidla zohľadňujú pri tvorbe plánu na nasledujúce obdobie. Manažérska funkcia kontroly je neoddeliteľnou súčasťou plánovania, rozhodovania a organizovania.

Komunikácia (prierezová funkcia) – komunikácia je veľmi dôležitá časť manažérskej práce a rovnako zasahuje do obsahu všetkých ostatných základných funkcií. Komunikácia je prostriedok, pomocou ktorého sa ľudia v organizácii spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa. Je teda nevyhnutnou zložkou interakcie v organizácii. Preto je manažér pri svojej manažérskej činnosti povinný komunikovať so svojimi podriadenými, a to najmä v otázkach technických pokynov, inštrukcií, pravidiel a informácií, ktoré potrebujú na úspešné vykonávanie svojej práce. Keďže komunikácia je obojstranným procesom, musí byť manažér vo svojej činnosti citlivo vnímavý aj ku komunikácii smerujúcej zdola (k podnetom podriadených).

Rozhodovanie (prierezová funkcia) – pri rozhodovaní manažér vyberá spomedzi viacerých možností tú najlepšiu variantu. Je to proces, ktorý má presne určené kroky a činnosti - od formulácie problému až k určeniu cieľa, ktorý sa rozhodnutím má dosiahnuť a to výberom varianty riešenia až samotným rozhodnutím. Každý manažér, bez ohľadu na oblasť svojho pôsobenia a hierarchiu, musí pri výkone manažérskej práce prijímať a realizovať rozhodnutia.

Motivovanie a stimulovanie (prierezová funkcia) – je jedným zo základných predpokladov úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí, ktorí sú v pracovnom procese. Má nezastupiteľné miesto v práci manažéra, pretože motiváciou iných ľudí ich uvádzajú do pohybu a v smere, ktorým manažér chce a s cieľom dosiahnutia výsledkov. Motivácia je skúmaná v dvoch úrovniach, a to v rovine subjektívnej (je to „vnútorný pohon“ človeka) a v rovine objektívnej (schopnosť motivovať druhých ľudí k určitej činnosti). U manažéra je nevyhnutné zastúpenie oboch rovín, pretože iba manažér, ktorý je sám vnútorne motivovaný, dokáže motivovať svojich zamestnancov.

6.3 ROLY MANAŽÉRA

Prv než budú podrobnejšie rozoberané jednotlivé roly podľa ich obsahu, je potrebné definovať pojem rola. Podľa Sedláka (2001, s. 335) sa rolou rozumie „sústava systematicky navzájom súvisiacich a pozorovateľných správaní sa, ktoré patria k určitému povolaniu alebo postu".

Významnú úlohu pri tvorbe manažérskych rolí zohral Henry Mintzberg. Jeho kniha „Tme nature of managerialwork“ (Povaha manažérskej práce) prináša pohľad na to, čo robia typickí manažéri a ako sa v podstate odlišuje ich život od života ostatných. Pred Mintzbergovou štúdiou bola úloha manažéra považovaná za kombináciu manažérskych funkcií. Už v roku 1970 kritizoval Mintzberg tradičný prístup ako nerealistický. Jeho pozorovania práce manažérov a na tom založené odborné štúdie ho viedli okrem iného k záveru, že funkcie nám povedia len málo z toho, čo manažér skutočne robí. Podľa Mintzberga (1973) je „manažér preťažený úlohami, napriek tomu však nemôže len tak jednoducho delegovať svoje úlohy na iných. V dôsledku toho je nútený pracovať v nadčasoch a je nútený tiež vykonávať mnohé svoje úlohy povrchne. Jeho prácu výrazne charakterizuje stručnosť, útržkovitosť a slovná komunikácia".

Mintzberg (1973) tvrdil, že prospešnejším spôsobom štúdia manažérskej činnosti je sústredenie sa na kľúčové roly, ktoré manažér zastáva a zohráva. Vyčlenil 10 rolí, ktoré sa podľa neho hodia pre manažérov na všetkých úrovniach a tieto roly zoskupil do 3 hlavných kategórií (Cejthamr, Dědina, 2010; Majtán, 2008; Vružek, 1999):

a) interpersonálne roly;
b) informačné roly;
c) rozhodovacie roly.

Interpersonálne roly

Interpersonálnymi rolami buduje manažér sieť interpersonálnych kontaktov. Jednotlivé interpersonálne roly sa v reálnom živote často kombinujú.

Manažér ako reprezentant organizácie alebo jej organizačnej zložky (Figurehead)

Podstata tejto roly tkvie v tom, že manažér je symbolom legálnej autority vykonávajúcej určité ceremoniálne povinnosti (napr. prijímanie návštev, účasť na podujatí), tiež však povinnosti majúce povahu legislatívno–právnu (napr. podpis dohody s inou organizáciou)Táto rola nie je jadrom manažérskeho povolania, ale predsa sa očakáva, že sa bude plniť.

Manažér ako vodca (Leader)

Z tejto roly vyplýva povinnosť manažéra usmerňovať a koordinovať činnosť podriadených v záujme dosiahnutia cieľov organizácie, t. j. viesť ľudí. Je to veľmi významná rola, pretože jej podstatou je aj motivovanie podriadených k samotnému vykonávaniu práce.

Manažér ako koordinátor (Liaison)

Ide o spojovací článok v horizontálnej i vertikálnej línii komunikácie vo vzťahu k externému prostrediu, napr. ku klientom, vládnym inštitúciám, dodávateľom a pod. Ide aj o interakcie mimo vertikálnej reťaze príkazov, t. j. o kontakty s pracovníkmi na rovnakej úrovni a s inými pracovníkmi na získanie informácií. Rola je spojená s veľkým počtom vzťahov, ktoré manažér musí udržiavať s jednotlivcami a skupinami mimo organizácie alebo mimo

vlastnej jednotky (podsystému). Čím má manažér vyššie postavenie, tým je väčšia pravdepodobnosť, že spojovacie kontakty sú mimo danej organizácie.

Informačné roly

Každý manažér je zdrojom informácií vo vzťahu k aktuálnym úlohám. Význam informačnej roly spočíva predovšetkým v tom, že informácie sú nevyhnutnosťou každej organizácie. Informačná úloha spočíva v účasti vedúceho pracovníka na vytváraní, zbere, prenose, triedení, filtrácii a využívaní informácií. Ide o tieto roly:

Manažér ako monitor (Monitor)

Takmer rovnako ako radarové zariadenie aj manažér neustále sleduje prostredie, aby získal a zhromaždil potrebné informácie. Musí sledovať stav vnútri riadenej jednotky i mimo nej, aby bolo možné identifikovať zmeny, odkryť problémy a príležitosti a určiť, kedy treba informácie odovzdávať iným a kedy urobiť rozhodnutia.

Manažér ako rozširovateľ informácií (Disseminator)

Jeho úlohou je poskytovať podriadeným také informácie, ktoré nie sú schopní sami získať. Poskytuje im informácie aj vtedy, ak navzájom nemajú rýchly a ľahký kontakt. Je to integrálna súčasť manažérskej práce, ktorá zahrňuje výmenu informácii medzi manažérom, podriadenými, nadriadenými ako aj ostatnými manažérmi.

Manažér ako hovorca (Spokesperson)

Tu sa manažér sústreďuje na výmenu informácii medzi organizáciou a externým prostredím. Spočíva teda v rokovaniach s ľuďmi mimo danej jednotky alebo organizácie. Roly reprezentanta a hovorcu sa podobajú, je však medzi nimi rozdiel. Keď manažér vystupuje ako reprezentant, jeho prítomnosť symbolizuje organizáciu. Manažér v role hovorcu prináša informácie a komunikuje s inými ľuďmi.

Rozhodovacie roly

Rozvíjanie interpersonálnych vzťahov a zhromažďovanie informácií nie je konečným cieľom činnosti manažéra. Tieto roly sú základnými vstupmi pre jeho ďalšiu činnosť, t. j. pre rozhodovanie, ktoré sa spravidla pokladá za najdôležitejšiu súčasť manažérskych rol. Tvoria ich tieto:

Manažér ako podnikateľ (Entrepreneur)

Táto rola spočíva hlavne v rozhodovaní o získavaní a využívaní podnikateľských príležitostí. Manažér má pracovať tak, aby zdokonalil činnosť riadeného celku, t. j. realizoval potrebné zmeny. Ak nová idea je zložitá a náročná, na jej uskutočnenie sa vypracuje projekt. V jeho záujme je dosahovať ciele organizácie, tzn. usilovať o maximalizáciu zisku, resp. o prežitie organizácie.

Manažér ako sprostredkovateľ pri riešení sporov, ktoré vznikajú v organizácii (Disturbancehandler)

Zvyčajne za ne manažér nenesie zodpovednosť, no je povinný sprostredkovať riešenie – napr. štrajk, bankrot významného dodávateľa a pod. V prípade, že vzniknú poruchy, manažér robí korekcie ako reakciu na vyskytujúci sa tlak alebo zmenu. Poruchy sa musia riešiť rýchlo, preto táto rola má prednosť pred ostatnými. Keď dôjde k poruche, manažér musí zmeniť svoje aktivity a prácu tak, aby našiel aspoň krátkodobé vhodné riešenie.

Manažér ako alokátor zdrojov (Resource Allocator)

V dôsledku nedostatku a významu zdrojov je ich rozdeľovanie jednou z najdôležitejších rozhodovacích úloh manažéra. Tu ide o presné rozhodovanie o spôsobe rozdelenia zdrojov, ktoré má organizácia k dispozícii.

Manažér ako vyjednávač pri riešení konfliktov (Negotiator)

Manažér vystupuje v mene organizácie a rokuje s inými organizáciami alebo plní túto úlohu vnútri organizácie ako reprezentant niektorej jej organizačnej jednotky a rokuje aj s inými organizačnými jednotkami. V snahe riešiť konflikt sa manažér stretáva, diskutuje, rokuje a vyjednáva so všetkými účastníkmi s cieľom dosiahnuť dohodu.

Desať manažérskych rolí tvorí jeden integrovaný celok, čo platí aj pre manažérske povolanie. Preto žiadne zo špecifických rol nemožno od ostatných oddeľovať. Manažéri nevenujú každej role rovnakú pozornosť. Manažéri sú individuality a vyznačujú sa vlastným osobným štýlom. Roly manažérov závisia aj od organizačných úrovní, typu organizácie, druhu vykonávaných funkcií a pod. Variácie rolí v mnohom teda závisia nielen od jednotlivých manažérov, ale aj od meniacich sa situácií.

6.4 KOMPETENTNOSŤ MANAŽÉRA

Pojem kompetentnosť prvý krát spopularizoval Boyatzis (1982, s. 82), ktorý ju definoval ako „schopnosť človeka správať sa spôsobom zodpovedajúcim požiadavkám práce v parametroch daných prostredím organizácie a tak prinášať žiaduce výsledky".

Kompetentnosti sú získané a rozvíjané dispozície (schopnosti v širšom slova zmysle a spôsobilosti) k určitým druhom činnosti odrážajúce kapacitu jedinca, pričom ním nemusia byť využívané v každej situácii (Boyatzis, 1982). Podľa Armstronga (2002) kompetentnosť sa týka tých charakteristík správania jedincov, ktoré určujú do akej miery sú títo jedinci efektívni vo svojich pracovných rolách. Šuleř (2002) tvrdí, že základom pre vznik kompetentnosti je osobný potenciál manažéra, ktorého rozvojom dochádza k naplňovaniu požiadaviek na úspešný výkon manažérskej pozície.

Ústredným pojmom v problematike kompetentností sú schopnosti, ktoré predstavujú „interindividuálne odlišné psychofyzické dispozície jedinca k výkonu. Utvárajú sa na základe vlôh, ktoré sú chápané ako vrodené anatomicko-fyziologické zvláštnosti nervového systému, alebo ako morfologické či funkcionálne diferenciácie vytvárajúce prirodzený základ pre rozvoj schopností“ (Štikar a kol., 2003, s. 96). Rozvíjajú sa v priebehu života, utvárajú sa postupne v procese socializácie jedinca. Človek získava vedomosti, nadobúda zručnosti a postupne získava aj skúsenosti – opakovaním upevnené efektívne spôsoby konania. Na týchto základoch je potom jedinec schopný určitú činnosť úspešne vykonávať.

Schopnosti možno členiť podľa rôznych hľadísk, napr. na všeobecné a špeciálne, a to v závislosti od rozsahu činností, ktoré umožňujú človeku úspešne ich zvládnuť. Iné členenie schopností vychádza zo zastúpenia telesných a duševných dispozícií a uvádza schopnosti pohybové, zmyslové a rozumové. (Porvazník, 2007) Rozumové schopnosti, tzv. racionálna inteligencia je tradične považovaná za základný predpoklad úspešnosti človeka vo všetkých činnostiach, ktoré uskutočňuje. Od ich miery i štruktúry závisí rozsah porozumenia človeka

náročnejším úlohám a zložitejším situáciám. Rozumové schopnosti ako celok tvoria základ všeobecnej pripravenosti človeka na učenie sa, podmieňujú primeranosť jeho prispôsobivosti, majú špecifický význam pre ľudské myslenie. Úroveň a štruktúra rozumových schopností sú do značnej miery závislé od vrodených vlôh. Všeobecná schopnosť, ktorá je predpokladom mentálneho výkonu, je označovaná ako všeobecná alebo analytická inteligencia. Minimálne rovnakú dôležitosť z hľadiska úspešného uplatnenia sa človeka v živote a v pracovnej sfére má tzv. inteligenciaemocionálna. Podľa Golemana (1997) je emocionálna inteligencia základným predpokladom efektívneho využívania inteligencie racionálnej, dokonca je považovaná pre úspešné zvládanie nárokov súčasného života za dôležitejšiu. Jedefinovaná v piatich základných dimenziách ako:

- schopnosť sebareflexie (ochota a schopnosť rozmýšľať o sebe, spoznávať sám seba, svoje silné aj slabé stránky),
- sebakontrola (schopnosť adekvátne prejavovať emócie),
- motivácia (schopnosť nadchnúť seba aj iných k aktivite, angažovanosť, vytváranie pozitívneho obrazu sveta),
- empatia (schopnosť porozumieť iným, vcítiť sa do ich pocitov – v pracovnej sfére dôležitá najmä pre zákaznícku orientáciu, multikultúrnu citlivosť, schopnosť viest podriadených a pracovať v tíme),
- sociálna kompetentnosť (schopnosť zvládať rôzne podoby ľudskej interakcie prostredníctvom komunikácie, riešenia konfliktov, rešpektovanie sociálnych noriem a pravidiel, dosahovanie sociálne preferovaných cieľov a pod.).

V ostatných rokoch sa viac pozornosti venuje sociálnej kompetentnosti(inteligencii), ktorá býva samostatne vyčleňovaná z emocionálnej inteligencie. Sociálna kompetentnosť je nevyhnutnou kompetentnosťou človeka, ktorá mu umožňuje efektívne vyrovnanie sa s požiadavkami a pravidlami sociálneho prostredia, v interakcii ktorého funguje. Výrost (2002, s. 330) poskytuje obraz o výskume sociálnych kompetentností v podobe ich zoznamu, pričom uvádza, že ide o „efektívnu komunikáciu v rôznych sociálnych vzťahoch a rôznych situáciách, schopnosť vytvárať a udržiavať vzťahy, schopnosť rozhodovania, sociálne poznávanie, sebakontrolu a sebamonitorovanie, adekvátne sebaponímanie, schopnosť poskytovať a získavať sociálnu podporu, efektívnu sociálna sieť, rešpektovanie individuálnych odlišností a rozdielov, podmienených rodom a etnicitou, orientáciu na budúcnosť, záujem o well-being druhých a schopnosť preberať zodpovednosť za nich, schopnosť diferencovať medzi sociálne pozitívnymi a negatívnymi vplyvmi peer skupín“.

Schopnosti (kompetentnosti) sú teda predpokladom výkonu. Pre organizácie je dôležité poznať mieru súladu medzi požiadavkami práce a predpokladmi pracovníka. Túto mieru súladu určuje pracovná spôsobilosť, čo je špecifická spôsobilosť(pripravenosť) konkrétneho človeka vykonávať určitú pracovnú činnosť, ktorú podľa Porvazníka (2007) tvorí:

a) fyzická (zdravotná) spôsobilosť – je posudzovaná lekárom na základe porovnania fyzickej zdatnosti a celkového zdravotného stavu daného jedinca s fyzickými nárokmi práce a s jej požiadavkami na zdravotný stav,

b) psychická spôsobilosť – je posudzovaná psychológom a má dve dimenzie: miera duševného zdravia a miera spôsobilosti človeka pre určitý typ pracovných činností vzhľadom na psychické a osobnostné charakteristiky,

c) morálna a občianska spôsobilosť – vyjadruje rešpektovanie noriem a kvalitu morálnych vlastností nevyhnutných pre zodpovedný, etický a profesionálny výkon práce. Jej posúdenie, ktoré zaisťuje zvyčajne personalista, nie je jednoduché, určité informácie je možné získať z nezávislých referencií o danom pracovníkovi z jeho bývalého pracoviska alebo od ľudí, ktorých uvádza v životopise, z využitím metódy riešenia tzv. morálnych dilem, prípadne od jeho súčasných spolupracovníkov a tiež výpisom z registra trestov,

d) odborná spôsobilosť– vyjadruje stupeň a rozsah odbornej prípravy pracovníkov na výkon určitej práce, pričom dimenziu spôsobilosti posudzuje špecialista, resp. zodpovedný manažér.

Odborná spôsobilosť býva zužovaná na obsah formálnej kvalifikácie (súbor znalostí a zručností sprostredkovaný školským systémom). Ako uvádzajú Kravčáková, Fuchsová (2004, s. 66) „odborná kvalifikácia je dnes nemysliteľná bez celoživotného učenia“. V tomto kontexte je vymedzený pojem profesná (odborná) kompetentnosť, ktorá je súčasťou kľúčových kompetentností nevyhnutných pre pracovné uplatnenie a umožňujúcich optimálnu rekvalifikáciu.

Kľúčové kompetentnosti zahŕňajú celé spektrum kompetentností presahujúcich hranice jednotlivých odborností. „Kľúčové kompetentnosti majú dlhšiu životnosť, než kvalifikácia viazaná na profesiu“ (Orosová, Klobušníková, 2002, s. 223).

Kľúčové kompetentnosti

Sú vymedzované aj ako určitý druh „**metavedomostí**“ a nemôžu nahradiť odbornú spôsobilosť, ale vedú k jej lepšiemu využívaniu.

Štruktúru kľúčových kompetentností tvoria podľa Belza a Siegrista (2001) sociálne kompetentnosti, kompetentnosti základné (vo vzťahu k vlastnej osobe) a kompetentnosti v oblasti metód.

Sociálne kompetentnosti sú tvorené schopnosťou tímovej práce, kooperatívnosťou, schopnosťou čeliť konfliktným situáciám a komunikatívnosťou. Tieto schopnosti umožňujú kompetentný kontakt s nadriadenými, podriadenými, kolegami na rovnakej úrovni, so zákazníkmi, obchodnými partnermi a pod.

Základné kompetentnosti vyjadrujú kompetentné zaobchádzanie so sebou samým, t. j. s vlastnou hodnotou. Sú tvorené schopnosťami riadiť seba samého (selfmanažment a sebamotivácia), reflexie voči sebe samému, schopnosťou a ochotou ďalej sa rozvíjať. Sebareflexia umožňuje človeku byť schopným hodnotiť po kritickom porovnaní vlastný výkon a správanie podľa dosiahnutých výsledkov, pochopiť subjektívne ustálené spôsoby reakcií a rutín, ujasniť si svoje vlastné pohnútky a hodnoty.

Kompetentnosti v oblasti metód (odborné kompetentnosti, resp. profesné kompetentnosti) sú tvorené schopnosťami umožňujúcimi uplatňovať odborné vedomosti (analyzovať, postupovať systematicky), vypracovávať tvorivé, originálne riešenia, štruktúrovať a klasifikovať nové informácie, dávať veci do kontextu, poznávať súvislosti, kriticky prehodnocovať v záujme dosahovania inovácií, zvažovať šance a riziká.

Aký je dobrý manažér?

Manažér má byť kompetentný, má byť prirodzenou autoritou po stránke odbornej i osobnostnej; má docieliť rovnováhu medzi formálnou a neformálnou pozíciou; má zvládať organizáciu práce (prideľovanie úloh, delegovanie právomoci a zodpovednosti, ...); má vytvárať a udržiavať dobrý vzťah s celou skupinou, tzn. nemá neoprávnene preferovať jednotlivcov; má vybudovať dôveru a má vytvárať atmosféru podnecujúcu k činnosti, k učeniu, k tvorivosti, pri vedení má brať do úvahy špecifiká ľudí; má prijať fakt, že zamestnanci nie sú stroje a robia chyby, nie sú jeho majetkom, ale sú partnermi, majú svoj názor a svojim dielom vytvárajú hodnoty organizácie; má dokázať motiváciu zamestnancov budovať, udržiavať i meniť ako transakčný, transformačný a inšpirujúci vodca. (Kravčáková, Lukáčová, Búgelová, 2011, s. 13)

6.5 MOC MANAŽÉRA

Mocou manažéra môžeme rozumieť mieru jeho osobného potenciálu ovplyvňovať ľudí. Moc je schopnosť - znamená, že sa ju možno naučiť uplatňovať - používať, využívať, i zneužívať - za účelom dosiahnutia organizačných (v prípade zneužitia moci aj individuálnych) cieľov. Pochopenie moci je jedným zo základných predpokladov chápania organizačného správania. Je však potrebné rozlišovať medzi mocou, právomocou a autoritou. (Rudy a kol., 2007, s. 219)

Moc z anglického „power“ je schopnosť "ovplyvňovať výsledky druhých ľudí, vyhodnocovať druhých ľudí, kontrolovať významné prostriedky a zdroje, vychutnávať si vyššiu moc a byť víťazom pri stretnutiach s protivníkmi“ (Brauer, Bourhis, 2006, s. 612). “Moc predstavuje reálnu schopnosť skutočne ovplyvňovať druhých ľudí, a to aj napriek nimi kladenému odporu” (Bedrnová a Nový, 2012, s.79). „Moc predstavuje vzťah, a to vzťah podriadeného a nadriadeného, vzťah toho, kto má schopnosť vnútiť inému človeku také konanie, ktoré pôvodne nezamýšľal alebo mu prináša určitú ujmu“ (Nový, Surynek, 2002, s. 96-97). Podľa Bělohlávka (1996, s. 130) predstavuje moc schopnosť ovládať ľudské, informačné a materiálne zdroje so zámerom dosahovať dané ciele. Iná definícia (Tyson, Jackson, 1997, s. 92) hovorí o moci ako o pôvode tak vonkajšej, ako aj vnútornej energie daného jednotlivca. Moc tak musí byť aj fyzickým vlastníctvom, aj funkciou vplyvu na udalosti a správanie, pričom jej zdroje môžu byť racionálne i neracionálne.

Moc môžeme ponímať ako vzájomnú interakciu medzi charakteristikami osoby a charakteristikami situácie, kde jedinec má prístup k hodnotným zdrojom a použije ich na dosiahnutie osobných alebo spoločenských cieľov, často cez použitie rôznych stratégií vplyvu a donútenia (Coleman, 2000, s. 130).

Moc možno označiť ako možnosť a schopnosť jednotlivca ovplyvniť konanie iných ľudí, s využitím zdrojov a prostriedkov, aby robili to, čo jednotlivec žiada a chce a dosiahol tým individuálne či organizačné ciele.

Právomoc (kompetencia) z anglického „authority“ je právo jednotlivca ovplyvňovať konanie iných prostredníctvom zadávania pracovných úloh, vyplýva z pozície jednotlivca v organizácii, je určená v popise pracovného miesta a je totožná s legitímnou mocou.

Právomoci vyplývajú z pozície jednotlivca v organizácii (v organizačnej štruktúre) a sú určené v popise pracovného miesta. (Rudy a kol., 2007, s. 219)

Je teda nevyhnutné rozlišovať medzi mocou a právomocou. Ak manažér zadá úlohu, ktorá spadá do oblasti jeho právomocí, je povinnosťou zamestnanca (podriadeného) túto úlohu vykonať. V takomto prípade, podriadený akceptuje legitímnu právomoc nadriadeného. Avšak v prípade, že manažér zadáva úlohu, ktorá nespadá do oblastí jeho právomocí, často krát záleží práve na jeho moci (vplyve), či bude táto podriadeným vykonaná.

Slovenský výraz **autorita** je slovné spojenie spájajúce sa s referenčnou mocou (je autorita = je osobnosť) prípadne s informačnou mocou (je autorita v odbore = je kapacita v obore). (Rudy a kol., 2007, s. 219)

Moc sa na pracovisku uplatňuje v rôznych formách a vyplýva z rozličných zdrojov. Rozlišujeme moc **formálnu – pozičnú** (pochádzajúcu z organizačných zdrojov) a moc **neformálnu - osobnú** (pochádzajúcu z osobných zdrojov).

Formálna moc je teda manažérovi daná v momente uvedenia do funkcie alebo získania určitého postavenia v spoločnosti a na to, aby človek moc získal nie je potrebná žiadna osobná vlastnosť, kvalifikácia, ani osobná dokonalosť. Je dôležité si uvedomiť, že formálna moc je vo svojej podstate pasívna a nemotivuje k prekonávaniu cieľov. Nezameriava sa na rozvíjanie ľudských možností, ale skôr na udržanie chodu a stavu organizácie.

Neformálna moc je vo svojej podstate aktívna, získaná na základe charakteristiky samotného človeka. Vyplýva zo slobodného rozhodnutia ostatných zamestnancov rešpektovať daného človeka a efektívnejšie burcuje podriadených ku skutočnému nasledovaniu svojho vodcu a plneniu spoločných cieľov ako v minulosti využívané príkazy, zákazy a vnútropodnikové smernice. (Rudy a kol., 2007, s. 219)

Etzioni (1975, s. 12) rozlišuje moc donucovaciu, odmeňovaciu a normatívnu moc. Donucovacia moc sa opiera o hrozby, psychologické sankcie alebo silu. Odmeňovacia moc zahŕňa využívanie materiálnych zdrojov a odmien. Normatívna moc sa opiera o poskytovanie a využívanie symbolických odmien, napríklad vážnosti a prestíže.

Ako uvádza Hitka (2015) vymedzenia moci v sebe obsahujú zaujímavý a významný aspekt: moc nemá zmysel, ak nie je uplatňovaná. Jednotlivec alebo skupina nemôžu disponovať mocou izolovane. Podľa autora „je moc potrebné chápať vo vzťahu k ľuďom. To znamená, že moc uplatňujú ľudia v organizáciách a prejavujú túto moc sami voči sebe. Navyše, moc sa musí uplatňovať a využívať, inak by ostala iba abstraktným pojmom“.

Manažér získava moc v organizácii prostredníctvom zdrojov moci. Hitka (2015) uvádza, že zdroje moci sa týkajú toho, čo ovládajú držitelia moci, čo im dovoľuje ovplyvňovať správanie druhých. Možno na ňu nazerať aj ako na súbor prostriedkov či nástrojov, ktoré poskytuje organizácia svojim riadiacim pracovníkom, aby podporila ich autoritu a získanú moc. Týmto spôsobom vymedzená moc musí nevyhnutne pochádzať z konkrétnych zdrojov moci (obr. 6.1).

Moc odmeňovať

Moc odmeňovať vyplýva zo schopnosti nadriadeného kontrolovať odmeny, ktoré motivujú správanie sa podriadeného na pracovisku. Manažér odmeňuje žiadané správanie podriadeného a podriadený očakáva odmenu za vykonanú prácu – manažér má teda schopnosť ovplyvňovať správanie sa jednotlivca prostredníctvom odmeny. Ak chce manažér

efektívne túto moc využívať, je nevyhnutné jasné definovanie toho, aké správanie sa podriadeného je odmeňované, spôsob akým bude zamestnanec odmenený a forma jeho odmeny.

Moc trestať

Jedná sa o formu moci, ktorá je založená na schopnosti nadriadeného ovplyvniť správanie sa jednotlivca prostredníctvom hrozby trestov v prípade nesplnenia pracovnej úlohy. Je postavená na strachu jednotlivca pred trestom.

Legitímna moc

Je moc, vyplývajúca z pozície jednotlivca v organizačnej štruktúre a je rovnocenná právomoci. O použití legitímnej moci hovoríme vtedy, keď podriadený akceptuje fakt, že nadriadený má právo zadávať príkazy a pracovné úlohy.

Hitka (2015) uvádza, že „ide o moc, ktorá sa vykonáva v súlade s pravidlami platnými v danej organizácii. Je to moc, ktorá je zakotvená vo formálnom postavení alebo v autorite a je spojená s právom rozhodovať."

Expertná moc

Expertná moc manažéra je založená na jeho odbornosti, skúsenostiach a do istej miery jedinečnosti zamestnanca. „Táto moc pochádzajúca z vedomostí, zručností, schopností a skúseností daného človeka a je založená na uznaní jeho odborných zručností zo strany prijímateľov moci" (Hitka, 2015). Je teda možné, že zamestnanec, ktorý je na hierarchicky nízkej pozícii v organizácii, má väčšiu expertnú moc ako riadiaci pracovník, ktorý je v hierarchii vyššie. Takýto prípad môže ľahko nastať pokiaľ je pracovník skutočný expert a jeho názor ovplyvňuje rozhodnutia vrcholového manažmentu. Pri tomto type moci je dôležité si uvedomiť, že s pozície manažéra sa uplatňuje len v tom prípade, ak podriadení veria v korektnosť informácii, ktoré nadriadený má, ak ich považujú za relevantné a potrebné pre ich prácu a ak aj samotného manažéra považujú za odborníka v danej oblasti.

Informačná moc

Riadiaci pracovník, ktorý má informačnú moc je v konkurenčnej výhode pred svojimi kolegami, prípadne protivníkmi, pretože vie každú situáciu vyhodnotiť vo svetle informácií, ktoré sú ostatným zatiaľ neznáme a nie sú verejné. Tento zdroj moci by sa dal tiež zaradiť medzi formálne, pretože informácie často dostáva pracovník na základe svojho postavenia v organizácii.

Referenčná moc

Vzniká a vyplýva z empatií a antipatií k danej osobe a z charakteristík jednotlivca, ktoré ho robia *spoločensky atraktívnym*. Často ide o ľudí, ktorí ovplyvňujú mienku v organizácii a s ktorými sa iní radi a často stotožňujú. Referenčná moc jednotlivca nad iným je potom daná tým, že osoba podliehajúca moci sa chce podobať či inak identifikovať zo zdrojom moci. Referenčná moc je zaujímavá tým, že nemusí ísť o vzťah nadriadeného z podriadeným.

Špecifickým príkladom referenčnej moci je **charizmatická moc,** vyplývajúca zo sily osobnosti, osobného čara, schopnosti presvedčovať ľudí.

To aký druh moci sa manažér rozhodne využiť, závisí od mnohých faktorov, napr.:

- situácia, v ktorej sa manažér nachádza,
- vzťah voči *objektu použitia moci*, teda voči podriadenému, nadriadenému, kolegovi či obchodnému partnerovi,
- predpokladaná reakcia partnera, ktorá je založená na predchádzajúcich skúsenostiach,
- organizačná kultúra spoločnosti.

Riadiaci pracovník by sa mal snažiť o vyváženie zodpovednosti a formálnej moci. Manažér s príliš širokou zodpovednosť a malou autoritou nebude dosahovať ciele, pretože, nemá formálny spôsob vynútenia participácie svojich podriadených. (Rudy a kol., 2007, s. 224)

FORMÁLNA MOC	ZDROJE MOCI	PREDPOKLAD PRE VZNIK MOCI
Odmeňovacia moc	Odmena, pochvala	Možnosť pracovníka poskytnúť, prípadne odoprieť odmenu (obvykle finančnú) inému zamestnancovi
Moc trestať	Trest, strach	Možnosť potrestať pracovníka
Legitímna moc	Formálne právomoci	Pozícia človeka v hierarchií organizácie
Informačná moc	Informácie	Znalosť informácií, ktoré nie sú verejne dostupné
NEFORMÁLNA MOC		
Expertná moc	Zručnosti, znalosti	Zručnosti znalosti a skúsenosti, ktoré jedinec má
Referenčná moc	Osobnostné charakteristiky	Osobné charakteristiky jedinca, ktoré spôsobujú, že s ním chcú ostatní spolupracovať
Informačná moc	Informácie	Znalosť informácií, ktoré nie sú verejne dostupné
Charizmatická moc	Charizma, emócie	Koncentrovaná podoba referenčnej moci

Obrázok 6.1 Zdroje moci
Zdroj: RUE, W. L. , BYARS, L. L. (1998): Management Skills and Application, 1. vydanie, thefree press, New York. In: RUDY a kol. (2007): *Organizačné správanie.* Bratislava: Faber.

Ako uvádza Rudy a kol. (2007, s. 221), niektoré zdroje uvádzajú informačnú moc ako formálnu moc, niektoré ako neformálnu. Prístup k informáciám v organizácii vyplýva z postavenia v hierarchii, v takomto prípade sa jedná o informačnú moc formálnu – ak ide o vzťah nadriadeného a podriadeného. V niektorých prípadoch sa informačná moc spája so špecifickosťou činnosti člena organizácie (napríklad právnici, prípadne účtovníci), v takomto prípade sa jedná o neformálnu informačnú moc.

6.6 MANAŽÉR VO VEREJNEJ SPRÁVE

Verejná správa je stále označovaná za byrokratickú s legislatívne limitovaným prostredím. Túto definíciu nemožno odstrániť, zanikol by zmysel verejnej správy. Verejná správa by však mala vnímať zabezpečovanie jej zverených úloh ako službu občanom, ktorú je potrebné viac profesionalizovať a zefektívniť (Belajová, 2012). Verejná správa preberá zo súkromnej sféry v oblasti riadenia organizácie a riadenia procesov a zavádzania nových manažérskych metód. Táto koncepcia je označovaná ako „*New public management*" a jedným z cieľov tejto koncepcie je podľa Hamalovej (2007) zvyšovanie úžitkov tvorených verejnou správou prostredníctvom premeny úradníka na manažéra. Podľa uvedenej teórie, je teda možné za manažéra označiť každého zamestnanca vo verejnej správe? Určite nie. Kto je teda manažér vo verejnej správe?

Pri vymedzení manažéra vo verejnej správe je nevyhnutné vychádzať z technicko-organizačných princípov výstavby verejnej správy. Manažéri sú vo verejnej správe z hľadiska spôsobu ustanovenia do funkcie obsadzovaní, podľa teórie správneho práva (Machajová, 2007), buď na princípe vymenúvacom, volebnom alebo na princípe výberového konania. Vymenúvací princíp sa uplatňuje pri vymenovaní do funkcie vo verejnej správe. Vymenúvacia právomoc patrí vláde vo vzťahu k politickým funkcionárom štátnej správy (štátny tajomník ministerstva, niektorí vedúci iných ústredných a miestnych orgánov štátnej správy než ministerstiev, prednostovia okresných úradov) ale tiež napríklad vymenúvanie ministrov prezidentom. Volebný princíp sa uplatňuje najmä v územných samosprávnych orgánoch, v prípade voľby starostu, voľby predsedu vyššieho územného celku (Škultéty, Kaššák, 2014). Pri výberovom (konkurznom) princípe sú uchádzači posudzovaní spravidla kolektívnym orgánom (komisiou). Stanovisko komisie má formu odporúčania a po takto vykonanom výberovom konaní nasleduje vymenovanie do funkcie. (Machajová, 2007)

Teória správneho práva však nie je postačujúca, ak si chceme vymedziť manažéra vo verejnej správe. Ohraničenie verejnej správy legislatívou sa premieta aj do ustanovenia podmienok na výkon funkcie, kvalifikačných požiadaviek na obsadenie pracovného miesta, povinnosťami a obmedzeniami zamestnancov a manažérov, obsahu práce jednotlivých pozícii vo verejnej správe s pridelenou právomocou a zodpovednosťou. Tieto požiadavky a podmienky sú roztrúsené v množstve právnych predpisov - Ústava Slovenskej republiky, zákon č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy, zákon č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe, zákon č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme, zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení, a i. Preto k vymedzeniu manažéra vo verejnej správe nepostačuje teória správneho práva ani legislatíva.

Podľa teórie manažmentu vo verejnej správe (Wright, Nemec, 2003; Ručinská, Knežová, 2010) je pri vymedzení pojmu manažér vo verejnej správe nevyhnutné vychádzať v prvom rade zo zvláštnosti v podmienkach, faktoroch a vplyvoch, ktoré manažment vo verejnej správe odlišuje od manažmentu v súkromnom sektore. Ide predovšetkým o rozdielne právne prostredie, v ktorom manažment oboch sektorov pôsobí. Práca manažéra vo verejnej správe je limitovaná politickým stanovením potrieb, manažér má teda pri rozhodovaní obmedzenú voľnosť. Obmedzená voľnosť sa odráža aj v oblasti stimulácie zamestnancov, napr. nemožnosti finančne odmeniť zamestnancov podľa svojej vôle. Manažéri vo verejnej

správe majú tendenciu k neuváženému rozhodnutiu o vynaložení prostriedkov, keďže k zdrojom pristupujú ako k cudzím, nie ako k svojim. Vo verejne správe chýba konkurencia a aj spätná väzba od klienta, tým pádom manažéri nevidia potrebu dosahovania lepších výkonov. Ak aj spätná väzba od klienta je, nie sú nastavené merateľné kritéria pre vyhodnocovanie výsledkov a cieľov. V neposlednom rade dochádza k častej výmene riadiacich pracovníkov, a zmeny v politických nomináciách spôsobujú ťažkosti pri zavádzaní zmien a dosahovaní cieľov. Toto striktne dané legislatívne prostredie vplýva na prácu manažéra vo verejnej správe.

Aplikáciou poznatkov manažmentu je možné manažérsku prácu vo verejnej správe vymedziť prostredníctvom manažérskych funkcií, ktoré sme uviedli v predchádzajúcej kapitole. Funkcie manažmentu prebiehajú v každej organizácií verejnej správy, pri plánovaní rozpočtu, programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce, pri personálnom plánovaní, pri organizovaní činnosti úradu, určovaní vnútornej organizácie úradu, vytváraním pracovného poriadku, kontroly plnenia rozpočtu, a iné. Opomenuli sme jednu dôležitú manažérsku funkciu, a tou je vedenie ľudí. Podľa vymedzenia manažérskej teórie je manažérom ten, ktorý prostredníctvom iných dosahuje stanovené ciele. Manažér pomocou manažérskych funkcií usmerňuje aktivity a ľudí na dosahovanie stanovených cieľov. Uveďme si príklad z prostredia samosprávy. Starosta je predstaviteľom obce a najvyšším výkonným orgánom obce. Je teda manažérom obce, manažérom na najvyššej úrovni riadenia. Ak však obecný úrad nezamestnáva ani jedného zamestnanca a starosta obce vykonáva všetky činnosti sám a nemá podriadených zamestnancov – koho vedie? Môžeme aj takého starostu obce označiť za manažéra, ak vykonáva všetky manažérske funkcie, no nevedie podriadených zamestnancov?

Manažér v súkromnom sektore môže to, čo nie je zákonom zakázané. Manažér vo verejnej správe môže to, čo je zákonom dovolené. Najväčšiu časť práce manažéra vo verejnej správe tvorí dodržiavanie zákona, rozhodnutí iných subjektov a pravidiel. Manažér vo verejne správe je každý, kto sa podieľa na dosiahnutí cieľa, v prípade verejnej správy napĺňa zákonom stanovenú úlohu, má v rukách rozhodovaciu právomoc v oblasti svojej pôsobnosti, udáva smer činnostiam a realizuje funkcie manažmentu v obsahu svojej práce, a to aj v prípade, ak nemá podriadených zamestnancov.

ZHRNUTIE

Manažér je človek, ktorý prostredníctvom rúk iných dosahuje stanovené ciele. Obsah manažérskej práce možno vyjadriť funkciami, ktoré manažér vykonáva. Ide o plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrolu, motiváciu, komunikáciu a rozhodovanie. Manažérsku prácu tiež možno vyjadriť cez kľúčové roly, ktoré manažér zastáva. Vymedzených 10 manažérskych rolí, ktoré teória ponúka je možné zoskupiť do 3 hlavných kategórií: interpersonálne roly, informačné roly, rozhodovacie roly.

Manažér má byť presvedčivou a silnou osobnosťou, schopnou presadiť sa, má byť autoritou a má byť kompetentný. Aký je to kompetentný manažér? Tento pojem vychádza z myšlienky, že kompetentný je taký manažér, ktorý je schopný správať sa určitým spôsobom v každej situácii a prinieť žiaduce výsledky. Kompetentnosti sú predpokladom výkonu

manažérskej práce. Okrem funkcií, ktoré manažér vykonáva, okrem rolí, ktoré zastáva a okrem kompetentností, ktorými musí disponovať, má manažér v rukách moc. Buď formálnu moc, ktorá je mu daná z pozície manažéra, alebo neformálnu moc a to na základe jeho výnimočných vlastností osobnosti.

Pri vymedzení manažéra vo verejnej správe je nevyhnutné vychádzať z technicko-organizačných princípov výstavby verejnej správy, z právnych predpisov ustanovujúcich predpoklady na výkon funkcie, z legislatívy vymedzujúcej právomoci a pôsobnosti orgánov a zo zvláštnosti v podmienkach, faktoroch a vplyvoch, ktoré manažment vo verejnej správe odlišuje od manažmentu v súkromnom sektore.

OTÁZKY A ÚLOHY

Prípadová štúdia

Peter je manažérom marketingového oddelenia už 5 rokov. V tíme má 5 ľudí., prácu si vždy plnil načas, zamestnanci sú s ním spokojní rovnako aj on s nimi. Uvedomil si, že svoju prácu už považuje za rutinnú, neuspokojuje ho tak, keď ako mladý absolvent bakalárskeho štúdia nastúpil, plný odhodlania a energie. Rozhodol sa pre zmenu firmy, a konkurenčná ponuka mu prišla vhod. Peter nastúpil na vyššiu pozíciu, ako manažér služieb.

Spočiatku mal obavy ako ho príjmu jeho zamestnanci, či ho budú rešpektovať, vravel si: „*Predsa som príliš mladý, mám ešte len 26 rokov. V prechádzajúcej firme som mal 5 ľudí, teraz mám riadiť prácu 19 ľudí, a väčšina je staršia ako ja. Nebude to ľahké*“

Peter sa po príchode na nové pracovné miesto ujal pozície manažéra zodpovedne, s odhodlaním a s myšlienkou, že k zamestnancom bude pristupovať rovnako férovo ako v predchádzajúcej firme, jeho snahou bude navodiť priateľskú atmosféru. So zamestnancami vychádzal dobre, dokonca mal aj v tíme svojho spolužiaka zo strednej školy, Dušana. Keď sa Dušan dozvedel, že Peter bude jeho nadriadeným, nebol z toho veľmi nadšený. V duchu si hovoril: „*Veď je to môj rovesník a on mi má šéfovať? Tak toto nie!*“ No potom ako nad tým tak premýšľal, zistil, že z toho môže niečo vyťažiť vo svoj prospech. Predsa sa len s Petrom poznajú, sú kamaráti a tak by mu mohol tolerovať nejaké prehrešky v práci, ako sú napr. neskoršie príchody do práce a skoršie odchody z práce, či nedokončenú prácu.

Tak sa aj stalo. Peter si to zo začiatku nevšímal, nazdával sa, že je voči Petrovi zaujatý, no keď sa s jedného neskorého príchodu stala každodenná rutina a prácu si neplnil podľa pokynov, rozhodol sa, že sa s Dušanom pozhovára. A tak Dušana zavolal do svojej kancelárie: „.....“

Úloha k prípadovej štúdii:

Doplňte text prípadovej štúdie. Ako by ste komunikovali so svojim zamestnancom v podobnej situácii?

Otázky k prípadovej štúdii:

1. Je Peter kompetentným manažérom? Analyzujte jeho prácu z podľa teórie manažmentu.
2. Akým druhom moci disponuje Peter?

Úloha 1
Priraďte jednotlivých manažérov k úrovniam riadenia.
V skupine diskutujte o výsledkoch úlohy.

manažér rizík	správca budov
manažér bezpečnosti	prevádzkový riaditeľ
manažér vývoja	manažér marketingu
generálny riaditeľ	personálny riaditeľ
manažér logistiky	manažér kvality
riaditeľ závodu	obchodný riaditeľ
riaditeľ pobočky	vedúci úseku
vedúci učtárne	vedúci útvaru
vedúci skladu	vedúci oddelenia
riaditeľ regiónu	produktový manažér
finančný riaditeľ	manažér služby

Úloha 2
Aké plány vytvára minister? Koho vedie dekan fakulty? Koho motivuje Prezident Policajného zboru? Vykonávajú títo manažéri vo verejnej správe všetky funkcie manažérskej práce? Diskutujte v skupine o obsahu práce jednotlivých manažérov vo verejnej správe.

Starosta	Minister
Prednosta úradu	Riaditeľ sociálnej poisťovne
Dekan fakulty	Predseda politickej strany
	Prezident Policajného zboru

Úloha 3
Priraďte jednotlivých top manažérov k anglickým pojmom.

CEO – ChiefExecutiveOfficer	riaditeľ bezpečnosti
CFO – ChiefFinancialOfficer	riaditeľ spoločnosti, generálny riaditeľ
CSO – ChiefSecurityOfficer	technický riaditeľ, výrobný riaditeľ
COO – ChiefOperationsOfficer	prevádzkový riaditeľ
CIO – ChiefInformationOfficer	personálny riaditeľ
CHRO – CChiefHumanResourcesOfficer	finančný riaditeľ
CSO – ChiefSalesOfficer	obchodný riaditeľ
CTO – ChiefTechnologyOfficer	manažér zodpovedný za informačné a komunikačné technológie

LITERATÚRA

ARMSTRONG, M. (2002): *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing.
ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing.

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. (2012): *Manažérska psychológie a sociológie*. Praha: Management Press.

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

BELAJOVÁ, A. (2012): Dôvody a podmienky pre profesionalizovanie výkonu verejnej správy na Slovensku. In: *Kvalita samosprávneho manažmentu na miestnej úrovni, Zborník príspevkov z vedeckého workshopu*. Mojmírovce: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, s. 9-19. ISBN 978-80-89600-09-0.

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

BELZ, H., SIEGRIST, M. (2001): *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál.

BRAUER, M., BOURHIS, R. (2006): Social power. *European Journal of Social Psychology*, 36, 4, 601-616.

BOYATZIS, E. R. (1982): *Tme competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley&Sons, Inc.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. (2010): *Management a organizační chování.* Praha: Grada Publishing.

COLEMAN, P. T. (2000): *Power and Conflict. Tme handbook of conflict resolution. Theory and practice*. San Francisco: Jossey-BassPublishers.

ETZIONI, A. (1975): *A Comparative Analysisof Complex Organizations*. Free Press.

GOLEMAN, D. (1997): *Emoční inteligence*. Praha: Columbus.

HAMALOVÁ, M. (2007): *Teória, riadenie a organizácia verejnej správy.* 1. časť: Teória verejnej správy. Bratislava: Merkury. ISBN 978-80-89143-58-0.

HITKA, M. (2015). Získané: 2015-09-30. Dostupné na: http://www.miloshitka.szm.com/.

KRAVČÁKOVÁ, G., FUCHSOVÁ, K. (2005): *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS.

KRAVČÁKOVÁ, G., LUKÁČOVÁ, J., BÚGELOVÁ, T. (2011): *Práca a kariéra vysokoškolského učiteľa*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

MACHAJOVÁ, J. a kol. (2007): *Všeobecné správne právo*. Bratislava: Euro Kódex. ISBN 978-80-88931-71-3.

MAJERČÁK, P. (2006): *Súčasný pohľad na klasifikáciu manažérov a vnímanie času z ich pohľadu. In: Manažment v teórii a praxi, 2, 29-35.* Získané: 2010-09-30. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/majercak.pdf>.

MAJTÁN, M. a kol. (2008): *Manažment*. Bratislava: Sprint.

MINTZBERG, H. (1973): *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. (2002): *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

OROSOVÁ, O., KLOBUŠNÍIKOVÁ,V. (2002): Sociálno-psychologické spôsobilosti učiteľov. In*: BAUMGARTNER, F., FRANKOVSKÝ, M., KENTOŠ, M. (eds.) 2002: Sociálne procesy a osobnosť*. Zborník príspevkov. Košice: Spoločenskovedný ústav Slovenská Akadémia Vied, Ústav experimentálnej psychológie, s. 223-229.

PORVAZNÍK, J. a kol. (2007): *Celostný manažment, Piliere kompetentnosti v manažmente*. 3.vydanie Bratislava: Bratislavská vysoká škola práva.

RUČINSKÁ, S., KNEŽOVÁ, J. (2010): Vybrané problémy manažmentu organizácií vo verejnej správe s dôrazom na možnosti využitia procesného riadenia. In: Fórum manažéra: teória a prax v riadení podniku. č.1., s. 43-47. ISSN 1336-7773.

RUDY, J., LUPTÁKOVÁ, S., SULÍKOVÁ, R., VARGIC, B. (2004): *Organizačné správanie*. Bratislava: Faber.

SEDLÁK, M. (2001): *Manažment.* Bratislava: IuraEdition

SOJKA, L. (2007): *Základy manažmentu*. Prešov: PU v Prešove.

ŠEFČOVIČ, M. (2014): *Čo treba, ak chcete preskočiť aj koncerny*. Získané: 2015-09-30. Dostupné na: http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2014/cislo-39/co-treba-ak-chcete-preskocit-aj-koncerny.html.

ŠTIKAR, J. a kol. (2003): *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

ŠULEŘ, O. (2002): *Zvládaté své manažérske role?* Brno: Computer Press.

ŠULTÉTY, P., KAŠŠÁK, R. (2014): *Správne právo hmotné.* Všeobecná časť. Bratislava: Vydavateľstvo Slovenskej Akadémie vied. ISBN 978-80-224-1376-3.

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

VRUŽEK, Š. (1999): *Teória a prax manažmentu.* Prešov: ManaCon.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (2008): *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing.

WRIGHT, G., NEMEC, J. (2002): *Management veřejné správy. Teorie a praxe.* Bratislava: Ekopress. ISBN: 80-86119-70X.

7 PRÁCA A JEJ ROLA V ŽIVOTE ČLOVEKA

Edukačné ciele

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

ÚVOD

Práca v zmysle platenej práce nie je ľudským motívom. Pre človeka v produktívnom veku je ale podmienkou jeho existencie a má pre neho nejaký význam, resp. úžitok. V kontexte Maslowovej teórie si ľudia v pracovnom procese uspokojujú potreby nižšie, aj potreby rastové, až po potrebu sebarealizácie a skvalitňujú svoje kompetentnosti. Na základe uvedeného možno tvrdiť, že práca má pozitívne dôsledky. Výskumy zisťujúce kvalitu pracovného života, pracovnú pohodu, spokojnosť ale ukazujú aj na možné negatívne dôsledky práce prejavujúce sa v oblasti duševnej, fyzickej i sociálnej. Ako príklad je možné uviesť zistenia o nerovnováhe pracovného a osobného života, o strese, o zdravotných problémoch, o mobingu, atď.

Na základe hodnotenia významu práce jedincom, ale aj na základe hodnotenia práce spoločnosťou sa formuje vzťah k práci a k organizácii. Tento vzťah ďalej determinujú psychické charakteristiky jedinca, pracovná motivácia, pozícia práce v prežívaní a konaní jedinca. Podľa Kubániho (2005) a Štikara (2003) je pri tomto hodnotení človek závislý od spoločenského prostredia, v ktorom vyrastá a žije, pričom sa opiera o sústavu hodnotiacich súdov určených výchovou, životnými skúsenosťami, spoločenským postavením, životnými plánmi, ašpiráciami, ale tiež celkovým spoločenským pôsobením a verejnou mienkou. Vzťah človeka k práci a k organizácii má charakter kalkulu.

7.1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE OBLASŤ PRÁCE

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

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

vytvorené prácou vytvárajú ekonomickú, kultúrnu a morálnu úroveň spoločnosti a určujú životnú úroveň jej členov.

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

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

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

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

Margináliа. Podľa manažmentu ľudských zdrojov je pojem práca používaný aj v zmysle pracovného miesta, ktoré tvorí organizácia na dosiahnutie vymedzeného účelu a cieľa a vymedzuje miesto jedinca v organizácii. Jedno pracovné miesto môže byť obsadené viacerými držiteľmi pracovného miesta.

7.2 PROBLEMATIKA PRÁCE Z POHĽADU PRACOVNÍKA

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

práca je najvýznamnejšia ľudská činnosť, zdroj historickej aktivity človeka, proces spôsobu ľudskej existencie, proces interakcie človeka a prírody.

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

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

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

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

V tejto súvislosti Nakonečný (1992, s. 127) uvádza, že aj napriek „interindividuálnej variabilite pracovných motívov, možno nájsť motívy spoločné, hlavne pre určité sociálne skupiny ľudí a možno im priradiť aj určitú frekvenciu a intenzitu výskytu“. Za špecifické motívy práce sú považované *vykonávaná práca, finančná odmena, štýl vedenia a sociálne motívy.*

Motív je „psychologickou príčinou činnosti, určujúci smer činnosti, jej intenzitu a perzistenciu (vytrvalosť)“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 35). Činnosťou, tzn. aj pracovnou činnosťou si človek saturuje potreby. Podľa Jahodovej (1979, in Buchtová, 2002) si človek prostredníctvom práce uspokojuje päť základných potrieb. Práca vytvára pre

zamestnaného človeka reálnu štruktúru času, znamená príležitosť vytvárať a udržiavať interpersonálne vzťahy a zdieľať sociálne skúsenosti, umožňuje jedincovi podieľať sa na dosahovaní vyšších cieľov, definuje jeho osobný status a osobnú identitu, vynucuje si radu aktivít, ku ktorým človek bez zamestnania nie je motivovaný. Práca uspokojuje aj ďalšie potreby, napr. biologická potreba dýchania je kvalitne uspokojovaná prácou, ktorú človek vykonáva na čerstvom vzduchu. Potreba sebauplatnenia je uspokojovaná prácou, ktorá je subjektívne vnímaná pracovníkom ako užitočná, dôležitá, pri ktorej človek môže uplatniť svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti, pri ktorej nedochádza k dekvalifikácii. Potrebu istoty napĺňa práca vykonávaná pre organizáciu, ktorá má na trhu stabilné postavenie, je konkurencieschopná, má jasne formulovanú stratégiu, t. j. ktorej človek verí. Potreba uznania je uspokojovaná dnes tak často spomínanou spätnou väzbou. Pre človeka je veľmi dôležitá aj potreba slobody, ktorá je uspokojovaná samostatnou, nezávislou, autonómnou činnosťou pre organizáciu.

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

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

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

Vzťah k práci ovplyvňuje aj pracovná záťaž „súvisiaca s nárokmi na vykonávateľa určitej profesie. V podstate ide o súhrn požiadaviek na pracovníka, plynúcich z interakcie s pracovným prostredím. Objektívne faktory pracovného prostredia môžu za určitých okolností pôsobiť ako stresory, pričom môže ísť o sťažené, resp. neobvyklé pracovné

podmienky, časový tlak, tlak nevyhnutného rizika, tlak predpokladaných dôsledkov z chýb v rozhodovaní alebo vo výkonoch, tlak z nedostatku informácií potrebných pre riešenie problémov, tlak zodpovednosti v širokom slova zmysle, nezdravé sociálne vzťahy na pracovisku" (Paulík, 1995, s. 44). Nadmerná pracovná záťaž negatívne ovplyvňuje zdravie pracovníka, ohrozuje ľudské hodnoty, profesionálne deformuje pracovníka.

Význam práce pre človeka dokumentuje Jahodová (1979) na základe dlhoročného výskumu nezamestnanosti. Podľa nej si človek prostredníctvom práce uspokojuje päť základných potrieb. Potreba sebauplatnenia je uspokojovaná prácou, ktorá je subjektívne percipovaná ako užitočná, dôležitá, pri ktorej človek môže uplatniť svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti a pri ktorej nedochádza k dekvalifikácii. Potrebu istoty napĺňa práca vykonávaná pre organizáciu, ktorá má na trhu stabilnú pozíciu, je konkurencieschopná, má jasne formulovanú stratégiu, t. j. ktorej človek verí. Potreba uznania je uspokojovaná dnes tak často spomínanou spätnou väzbou. Pre človeka sú veľmi dôležité aj biologické potreby, ktoré sú vykonávaním práce uspokojované ako aj potreba slobody, ktorá je uspokojovaná samostatnou, nezávislou, autonómnou činnosťou pre organizáciu.

Armostrong (2007) tvrdí, že celkový vzťah jednotlivca k práci je daný jednotlivými postojmi a pocitmi, ktoré práca alebo súčasti práce vyvolávajú. Pozitívne a priaznivé postoje signalizujú spokojnosť s prácou. Negatívne postoje naopak signalizujú nespokojnosť s prácou. Úroveň vzťahu k práci a pracovnej spokojnosti je podľa neho daná motivačnými faktormi. Každého človeka k práci motivuje niečo iné. Dôležitý môže byť osobný rast, autonómia pri výkone práce, pocitu úspechu a spokojnosti, ale aj peňažná odmena. Motivácia k práci je odvodená od cieľov človeka a týka sa sily a smeru určitého správania.

Postoje sa vytvárajú a formujú v priebehu života človeka, sú regulátorom správania, majú motivačnú silu. Postojom k práci sa výskumne venovala Vohlídalová (2006), ktorá zistila, že 60 % respondentov berie prácu ako najdôležitejší spôsob zarobenia si peňazí a 40 % respondentov považuje prácu za jediný spôsob ako sa môže človek realizovať. Ďalej zistila neexistenciu rozdielov medzi postojmi mužov a žien k práci. Predstava, že ženy majú rezervovanejší postoj k práci a že sú menej ambiciózne ako muži, sa teda podľa autorky nezakladá na pravde. Práca pre ženy rovnako aj pre mužov, predstavuje dôležitý zdroj osobnej sebarealizácie. Podobné výsledky uvádzajú Stříteský a Stříteský (2015) – polovica respondentov vníma prácu iba ako prostriedok na získanie peňazí a štvrtina vidí v práci hlavný zmysel života, čo je typické hlavne pre vedúcich pracovníkov. Dobrú prácu za základ svojho osobného šťastia považovala 70 % respondentov a takmer polovica respondentov by pracovala, aj keby za prácu nedostávali peniaze.

Podľa výsledkov výskumu, realizovaného na vzorke 180 respondentov na Mississippi State University Extension Service, tí jednotlivci, ktorí vykazujú vysokú spokojnosť s prácou a majú pozitívny vzťah k svojej práci, pracujú kvalitnejšie a sú viac oddaní organizácii (Long, Swortzel, 2007). Nebol preukázaný signifikantný vzťah medzi pohlavím, osobnostným typom jedinca a vzťahom k práci. Signifikantný vzťah sa potvrdil pri kategórii vek. Starší a skúsenejší jedinci vykazovali vyššiu mieru pracovnej spokojnosti, pozitívneho vzťahu k práci a vyššiu mieru oddanosti voči organizácii. Výsledky Usaniho, Uschieho a Adadu (2014) potvrdzujú zistenie o neexistencii štatisticky významného vzťahu medzi osobnými charakteristikami a vzťahom k práci. Preukázali pozitívnu signifikanciu medzi pracovnou

spokojnosťou, ktorú determinovali pracovné podmienky a interpersonálne vzťahy na pracovisku a pozitívnym vzťahom k práci.

Emadi et. al. (2015) skúmali vzťah charakteristík pracovného prostredia a postojov k práci. Zistili, že existuje vzťah medzi platom, pracovnými skúsenosťami, pracovným kolektívom a pracovnou spokojnosťou. Uvádzajú, že čím je plat vyšší, pracovné skúsenosti bohatšie a v pracovnom kolektíve existujú aj neformálne vzťahy, tým je pracovná spokojnosť vyššia a vzťah k práci pozitívnejší, čo platí rovnako u mužov a u žien.

Možno predpokladať existenciu pozitívnej súvislosti medzi vzťahom k práci a kvalitou pracovného života.

Teoretická obec sa začala problematike **kvality pracovného života** (ďalej len „QWL“) venovať v 60-tych rokoch 20. stor. a v roku 1973 stanovil kritériá QWL R. E. Walton. Ide o primeranú a spravodlivú odmenu, bezpečné a zdravé pracovné podmienky, príležitosť pre využitie a rozvoj schopností človeka, možnosť pracovného rastu, spoločenskú integrovanosť v organizácii, zaručenie ústavných práv v organizácii, primerané pracovné vyťaženie vo vzťahu k využívaniu fondu pracovnej doby a spoločenskú relevantnosť pracovného života. Copenhavera, L. a Guesta, R. uvádzajú, že QWL pre pracovníkov znamená „mať dobrých nadriadených, dobré pracovné podmienky, dobrý plat, sociálne výhody a zaujímavú, podnetnú a užitočnú prácu. Vysokú QWL možno dosiahnuť filozofiou zamestnaneckých vzťahov, podporujúcich využitie úsilia o dosiahnutie kvality pracovného života, systematickými pokusmi organizácie dať pracovníkom väčšiu možnosť ovplyvňovať svoju prácu a prispievať k celkovej efektivite organizácie“ (1982-1983, s. 5). V tomto kontexte Rudy uvádza, že aj v hospodársky vyspelých krajinách sa podniky boria s problémami, no „zvyšovanie QWL bolo a ostáva jednou z prioritných každodenných úloh manažérov. Je to totiž jeden z činiteľov, ktorý napomáha riešiť zložité podmienky v organizácii. Iba uvedomením si tejto skutočnosti zo strany manažérov a jej realizáciou v praxi na Slovensku možno dosiahnuť stav podobný vyspelým krajinám“ (1998, s. 65).

Kvalita pracovného života je v teórii vymedzovaná podľa dvoch prístupov. „Prvý prístup stotožňuje QWL s pracovnými podmienkami a prostredím (napr. demokratické vedenie, participácia na riadení, obohacovanie práce)“ (Bajzíková a kol., 2012, s. 8). Druhý prístup je psychologický. QWL vymedzuje ako subjektívnu percepciujednotlivých aspektov práce (napr. vnímanie bezpečnosti práce, spokojnosti, kariéry) v kontexte uspokojovania potrieb pracovníkov.QWL je dôležitý ukazovateľ pre zamestnancov, ale aj pre organizácie, pretože nepriamo determinuje produktivitu práce. Podľa výsledkov výskumu realizovaného Fakultou managementu UK v Bratislave za „najvýznamnejšie zložky QWL možno považovať (nejde o poradie dôležitosti, len o zoznam):

- zodpovedajúcu mzdu (plat),
- istota v zamestnaní (že pracovník nebude prepustený zo zamestnania),
- pracovné podmienky (vrátane pracovného prostredia),
- stres na pracovisku,
- medziľudské vzťahy na pracovisku,
- zamestnanecké výhody (cestovná zľava, služobný automobil, vlastná kancelária, mobilný telefón a pod.),
- účasť na rozhodovaní,

- štýl vedenia ľudí,
- kompetentný manažér,
- dĺžka pracovného dňa,
- flexibilný pracovný čas,
- služby zamestnancom (zdravotná starostlivosť, dovolenky a pod.),
- spravodlivé zaobchádzanie zo strany zamestnávateľa,
- príležitosť na ďalší rast a funkčný postup, prípadne aj ďalšie“ (Bajzíková a kol., 2012, s. 8-9).

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

7.3 ĽUDSKÝ KAPITÁL V ORGANIZÁCII

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

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

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

zmien, inovácií a kreatívneho úsilia, čo – ak je adekvátne motivované – zabezpečí dlhodobé prežitie organizácie“ (in Armstrong, 2002, s. 72).

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

Ľudský kapitál tvorí školské vzdelanie (takto ho vnímajú autori zaoberajúci sa vzťahom ľudského kapitálu a ekonomického rastu, napr. Gundlach, 1995), ďalej praktické skúsenosti a ďalšie profesijné vzdelávanie, v tomto kontexte charakterizované ako celoživotné vzdelávanie. Z uvedeného vyplýva, že ľudský kapitál nie je stály (vedomosti zastarávajú), preto je nutná jeho reprodukcia a rozvoj. „Klasickí ekonómovia uvádzajú, že zdokonaľovanie vzdelania, znižovanie negramotnosti a poskytovanie prípravy pracovníkov patrí do projektov urýchľovania ekonomického rozvoja na celom svete“ (Mužík, 2000, s. 9).

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

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

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

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

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

ZHRNUTIE

Práca je kategória ekonomická, sociologická i psychologická. **Podľa ekonomickej teórie je práca** zdrojom transformačného procesu, ľudia na trhu práce tvoria ponuku práce a organizácie sa po práci dopytujú, pričom cena je prostriedkom dohody. **Teória sociológia definuje prácu** ako uvedomelú a cieľavedomú činnosť človeka, ktorá sa uskutočňuje v určitom spoločenskom prostredí, do ktorého ľudia vstupujú prostredníctvom rôznych sociálnych skupín a vzájomne spolupracujú. Ľudia prácou pretvárajú predmety prírody. **Podľa psychológie je „nositeľom práce** vždy konkrétny jedinec, ktorý v rámci svojej pracovnej činnosti pôsobí plánovite – v súlade so svojimi zámermi – na pracovné predmety a pretvára ich. ... Pri plnení pracovných úloh musí človek svoju činnosť plánovať, vynakladať fyzickú a psychickú energiu a uplatňovať najrôznejšie vedomosti, schopnosti a skúsenosti, ktoré si v priebehu života osvojil, súčasne však aj kontrolovať, či je plánovaná úloha primerane plnená. V tomto procese má rozhodujúcu úlohu ľudská psychika“ (Pauknerová, 2006, s. 152).

Kľúčové významy platenej práce vymedzil Giddens (1989) a sú nimi peniaze, úroveň činnosti, rozmanitosť žitia, štruktúra času, sociálny kontakt a osobná identita.

Človek pracuje, aby si uspokojil potreby svoje a svojich blízkych. Potreby človeka sú nekonečné, čo môže byť príležitosťou, ale aj hrozbou pre zamestnávateľa, pretože snaha o ich uspokojovanie je premenlivá, dynamická a hierarchická. Miera saturácie potrieb človeka následne ovplyvňuje jeho **vzťah k práci**. Vzťah k práci determinuje mnoho faktorov a môže byť kladný a záporný. Armostrong (2007) tvrdí, že celkový vzťah jednotlivca k práci je daný jednotlivými postojmi a pocitmi, ktoré práca alebo súčasti práce vyvolávajú. Pozitívne a priaznivé postoje signalizujú spokojnosť s prácou. Negatívne postoje naopak signalizujú nespokojnosť s prácou. Úroveň vzťahu k práci a pracovnej spokojnosti je podľa neho daná motivačnými faktormi. Každého človeka k práci motivuje niečo iné. Dôležitý môže byť osobný rast, autonómia pri výkone práce, pocitu úspechu a spokojnosti, ale aj peňažná odmena. Motivácia k práci je odvodená od cieľov človeka a týka sa sily a smeru určitého správania.

Možno predpokladať existenciu pozitívnej **súvislosti medzi vzťahom k práci a kvalitou pracovného života**. Kvalita pracovného života je v teórii vymedzovaná podľa dvoch prístupov. „Prvý prístup stotožňuje QWL s pracovnými podmienkami a prostredím (napr. demokratické vedenie, participácia na riadení, obohacovanie práce)“ (Bajzíková a kol., 2012, s. 8). Druhý prístup je psychologický. QWL vymedzuje ako subjektívnu percepciu jednotlivých aspektov práce (napr. vnímanie bezpečnosti práce, spokojnosti, kariéry)

v kontexte uspokojovania potrieb pracovníkov. QWL je dôležitý ukazovateľ pre zamestnancov, ale aj pre organizácie, pretože nepriamo determinuje produktivitu práce.

Žiadna organizácia nemôže fungovať bez ľudí. Ľudské zdroje sú pri dosahovaní úspešnosti organizácie závažné z toho hľadiska, že mentálne ovplyvňujú konečný efekt podnikania. Významom ľudských zdrojov pre organizáciu sa zaoberá **teória intelektuálneho kapitálu**. Intelektuálny kapitál je definovaný ako „kombinácia ľudského kapitálu, štrukturálneho kapitálu a kapitálu vzťahov" (Dvořáková, 2007, s. 376). **Ľudský kapitál** je najdôležitejšou zložkou intelektuálneho kapitálu organizácie (know-how pracovníka). Becker rozdelil ľudský kapitál na „špecifický, využiteľný len v danej organizácii a na všeobecný ľudský kapitál, ktorý je možné využiť vo viacerých typoch zamestnania" (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 24). Organizácie investujú do ľudského kapitálu za účelom zvýšenia svojej hodnoty a konkurencieschopnosti. Zaujíma ich návratnosť týchto investícií. Problémom merania hodnoty ľudského kapitálu sa zaoberá mnoho autorov, pričom bolo prezentovaných viacero ukazovateľov. Jednotný názor na meranie hodnoty ľudského kapitálu ale neexistuje. Problémom je, že ľudský kapitál hodnotu organizácie ovplyvňuje nielen priamo, ale aj nepriamo a teda do úvahy musia byť brané aj tzv. mäkké dáta.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Aký význam má pre vás práca?
2. Boli by ste ochotní nepracovať? Prečo?
3. Vymenujte rozdiely v definíciách práce podľa ekonómov, sociológov a psychológov.
4. Ak predpokladáme, že štúdium je vašou prácou (prácou vysokoškolského študenta), aký je váš vzťah k štúdiu?

Zistite aký je váš vzťah k práci (k štúdiu).

Dotazník o vzťahu k práci, autorom ktorého sú Brayfield a Rothe („*Brayfield – Rothe Job Satisfaction Instrument (JSI),* Brayfield&Rothe, 1951).

1	Práca je mi koníčkom	1	2	3	4	5
2	Moja práca je obyčajne do tej miery zaujímavá, že sa nenudím					
3	Myslím, že moji priatelia sú viac zaujatí svojou prácou než ja					
4	Považujem svoju prácu za dosť nepríjemnú					
5	Mám radšej prácu než voľný čas					
6	Často sa v práci nudím					
7	Cítim sa pomerne spokojný so súčasným povolaním					
8	Väčšinou sa musím do práce siliť					
9	Nateraz som spokojný so svojou prácou					
10	Cítim, že moja práca nie je o nič zaujímavejšia než iné práce, ktoré by som mohlo robiť					
11	Moja práca sa mi úplne znechutila					
12	Cítim, že som v práci šťastnejší ako väčšina iných ľudí					
13	Väčšinou som svojou prácou nadšený					
14	Každý deň v práci sa mi zdá nekonečný					

15	Mám svoju prácu radšej než priemerný pracovník					
16	Moja práca je dosť nezaujímavá					
17	Cítim skutočné potešenie z práce					
18	Ľutujem, že som si vôbec vybral toto povolanie					

Škála:	Počet bodov:
1 = úplne súhlasím	5
2 = súhlasím	4
3 = neviem sa rozhodnúť	3
4 = nesúhlasím	2
5 = úplne nesúhlasím	1

Vyhodnotenie:
Otázky: 3, 4, 6, 8, 11, 14, 16, 18 sú reverzné.
Pri vyhodnocovaní dotazníka sa u vybraných položiek prevádza zaškrtnutý stupeň škály na stupeň opačný (tzv. reverzné otázky), napr. hodnota 2 sa mení na hodnotu 4.
Maximálny bodový zisk je 90, minimálny je 18 bodov. Silne negatívny vzťah k práci = 18 bodov, silne pozitívny vzťah k práci = 90 bodov.

LITERATÚRA

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

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

BAJZÍKOVÁ, Ľ. a kol. (2012): *Medzinárodný manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: UK v Bratislave. ISBN 9788089037315.

BRAYFIELD, A. M., ROTHE, H. F. (1951): An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. Volume 35, Number 5, October 1951.

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

COPENHAVER, L., GUEST, H. R. (1982): Quality of WorkLife: The Anatomy of Two Successes. National Productivity Review 1982-1983. In: Werther, W. B. – Keith Davis: *Lidský faktor a personální management*. Praha, Victoria Publishing 1989, s. 478.

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

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

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

EMADI, A. et. al. (2015): *Studying the factor saffecting jobsatisfaction of employees of Semnan healthcenters*. *Journal of Paramedical Sciences*, 6 (3). pp. 87-91. ISSN 2008-4978.

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

JAHODOVÁ, M. (1979): The impact of Unemployment in the 1930s and the 1970s. *Bulletin of the British Psychological Society*, 1979, vol. 32, s. 309-314.

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

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

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

KUBÁNI, V. (2005): *Psychológia práce*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, FHaPV.

LONG, L. J., SWORTZEL, K. A. (2007): Factorsin fluencing jobsatisfaction of extensionagents in the Mississippi State University extension Service. *Proceedings of the 2007 AAAE Research Conference, Vol.34*.

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

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

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

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

NAKONEČNÝ, M. (2005): *Sociální psychologi eorganizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0577-X.

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

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

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

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

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

RUDY, J. (1998): Vplyv profesionálnej manažérskej práce na kvalitu pracovného života. In: Zborník prednášok z *1. Národnej konferencie o riadení ľudských zdrojov*. Bratislava, Združenie pre riadenie ľudských zdrojov 1998.

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

STŘÍTESKÝ, V., STŘÍTESKÝ, M. (2015): Postoje Čechu k práci a pracovnímu životu. In: *Acta oeconomica Pragensia 2015*. vol. 23, no. 02. s. 40 – 53.

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

ŠTIKAR, J. (2003): *Psychologie ve světě práce.* Praha: Karolinum.

USANI, M. O., USHIE, J. U., ADADU, P. M. A. (2014): JobSatisfaction and Attitude to Work of CrossRiver State College of Education Staff. In: *Afrrev Ijah: International Journal of Arts and Humanities*. Vol. 3, no. 10 april, 2014. ISSN: 2227-5452.

VOHLÍDALOVÁ, M. (2006): „Mají muži a ženy v ČR odlišné postoje k práci?“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 7 (1): 26-31. ISSN 1213-0028.

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

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

8 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ

Edukačné ciele

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

ÚVOD

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

8.1 CHARAKTERISTIKA PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI

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

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

Autori pri skúmaní pracovnej spokojnosti majú tendenciu vymedzovať pracovnú spokojnosť ako súhrnný postoj (Organ a Bateman, in Výrost a Slaměník, 1998) alebo zdôrazňujú afektívnu (citovú) zložku pracovnej spokojnosti (Luthans, in Výrost a Slaměník, 1998). Citový stav predstavuje pozitívny alebo negatívny psychofyziologický stav, ktorý má implikácie pre budúce konanie a správanie. Je výsledkom hodnotenia miery saturácie potrieb.

Miera emocionality potom vyjadruje príjemný až nepríjemný stav z hodnotenia práce (hedonistický prístup) alebo mieru emocionality ovplyvňuje interakcia medzi jednotlivcom a premennými, pričom premenné buď emocionálny stav predchádzajú alebo nasledujú za ním. Iní autori vymedzujú pracovnú spokojnosť ako súhrnný postoj, ktorý je sumou čiastkových postojov k jednotlivým aspektom práce. Vznikajú tak pozitívne alebo negatívne postoje a prejavuje sa účinok všetkých zložiek, a to kognitívnej, afektívnej a behaviorálnej. Väzby medzi jednotlivými zložkami determinujú kvalitu a smer postoja, jeho súdržnosť a zoskupenosť. Tento prístup pri skúmaní pracovnej spokojnosti je teda širší. (Kollárik, 2002)

Pracovná spokojnosť je postoj zamestnanca k vykonávanej práci a ku kontextu pracovného prostredia (pracovné podmienky, prostriedky a technológia, pracovná skupina / tím, organizačná kultúra, manažment, tiež zákazníci, klienti, atď.). Pracovná spokojnosť vyjadruje hodnotenie psychického vyrovnania sa jedinca s prácou a hodnotenie pracovnej pohody (kognitívna zložka postoja) a emocionálny stav (afektívna zložka postoja), na základe čoho jedinec koná a správa sa (behaviorálna zložka postoja). Pracovná spokojnosť je stav, ale aj proces. Začína sa tvoriť už v procese výberu zamestnanca na obsadenie pracovného miesta a vývoj pokračuje ďalej v priebehu jeho pracovného života.

Pracovná spokojnosť je cieľovo orientovaná, má určitú intenzitu a motivačnú silu. Spravidla je viazaná na jednotlivca, no môže ísť aj o sociálny jav, ktorý sa vzťahuje na pracovnú skupinu, organizáciu, spoločnosť.

Ide o zložitý jav, ktorý v sebe zahŕňa a spája objektívne faktory – pracovné podmienky, vonkajšie činitele prostredia v najširšom meradle – a subjektívne faktory súvisiace s hodnotami jednotlivcov, ich potrebami, úrovňou motivácie. V podstate ide o vzťah jednotlivca k vonkajšiemu svetu, výsledkom ktorého je závažný psychický jav – pracovná spokojnosť ako ukazovateľ psychického vyrovnania sa človeka s prácou“ (1983, s. 173).

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

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

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

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

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

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

8.2 DETERMINANTY PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI

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

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

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

Finančná odmena (mzda, plat) má inštrumentálnu hodnotu pri zabezpečovaní potrieb, ovplyvňuje pocit existenčnej istoty v súčasnosti i v budúcnosti a je atribútom postavenia

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

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

Štýl vedenia zamestnancov a vzťah s nadriadeným. V súčasných organizáciách sa uprednostňuje štýl demokratický a upúšťa sa od vedenia príkaz – kontrola. Kladú sa zvýšené nároky na manažéra, ktorý má byť kompetentný, má byť prirodzenou autoritou po stránke odbornej i osobnostnej; má docieliť rovnováhu medzi formálnou a neformálnou pozíciou; má zvládať organizáciu práce (prideľovanie úloh, delegovanie právomoci a zodpovednosti, autonómie, informácií); má vytvárať a udržiavať dobrý vzťah s celou skupinou, t. j. nemá neoprávnene preferovať jednotlivcov; má vybudovať dôveru a má vytvárať atmosféru podnecujúcu k činnosti, k učeniu, k tvorivosti, pri vedení má brať do úvahy špecifiká ľudí; má prijať fakt, že zamestnanci nie sú stroje a robia chyby, nie sú jeho majetkom, ale partnermi, majú svoj názor a svojim dielom vytvárajú hodnoty organizácie; má dokázať motiváciu zamestnancov budovať, udržiavať i meniť ako transakčný, transformačný a inšpirujúci vodca. V neposlednom rade má byť manažér schopný využívať poradenskú intervenciu pri ovplyvňovaní zamestnancov (Pavluvčíková, 2004).

Rola manažéra dnes vyžaduje vodcovské správanie. Samozrejme, že neabsolutizujeme uvedené konštatácie, pretože každá organizácia je iná, je inak zameraná, operuje v inom prostredí, a teda má vlastné požiadavky na vedúcu osobnosť, no základné charakteristiky ostávajú nezmenené a vypovedajú o vysokých nárokoch na manažéra. Preto je skutočne nutné správne rozhodnúť o obsadení takejto pozície. Vyššie uvedená potreba sa vzťahuje aj na

uplatňovanie účinnej motivácie, pretože kumulatívny príspevok pracovného kolektívu, ale aj príspevok jednotlivcov k úspešnosti organizácie sa potom buď zvyšuje alebo znižuje.

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

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

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

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

Vek zamestnanca ako objektívny interný faktor determinuje pracovnú spokojnosť. V našich podmienkach to preukázali výsledky výskumov napr. Jurovského (1971) a Kollárika (1979). Jarkovská (in Gazigla, Tansel, 2006, 2013) uvádza, že „na vzorke 28240 britských pracujúcich sa preukázalo, že najspokojnejšími zamestnancami z hľadiska veku boli mladí zamestnanci (20-24 roční), z ktorých 49,8 % prejavilo najvyšší stupeň spokojnosti v položke spokojnosť s mierou vplyvu na prácu a tiež najstarší zamestnanci (60 roční), z ktorých prejavilo najvyššiu spokojnosť 54,6 %. Ostatné položky ako napr. spokojnosť s výškou platu

a s nadriadeným, hodnotilo 49,7 % ľudí nad 50 rokov ako faktory, s ktorými sú veľmi spokojní. Naopak ľudia v strednom veku vykazovali väčšiu mieru pracovnej nespokojnosti hlavne s výškou platu (69,3 %)“. Kollárik (1979) a ďalší vysvetľujú vyššiu mieru pracovnej spokojnosti u starších zamestnancov psychologickými charakteristikami jednotlivých vekových období, odlišnými potrebami v porovnaní s mladšími zamestnancami, ich pracovnými skúsenosťami a vyrovnanosťou so životom a s prácou.

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

Herzberg na základe svojich výskumov dospel k záveru, že iné faktory ovplyvňujú pracovnú spokojnosť a iné faktory ovplyvňujú pracovnú nespokojnosť (**Duálna faktorová teória pracovnej spokojnosti**). Faktory, ktoré determinujú pracovnú spokojnosť nazval motivátory. Ide o vnútorné podnety (výkon, uznanie, obsah práce, zodpovednosť, kariéra). Zisťované sú v dimenzii spokojnosť až žiadna spokojnosť. Faktory, ktoré determinujú pracovnú nespokojnosť nazval dissatisfaktory (frustrátory). Ide o podnety z vonkajšieho prostredia (plat, istota zamestnania, status v organizácii, politika organizácie, organizačná kultúra). Zisťované sú v dimenzii žiadna nespokojnosť až nespokojnosť.

8.3 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ AKO POSTOJ

Pracovná spokojnosť je zaradzovaná do kategórie pracovných postojov rovnako, ako vnútorná zainteresovanosť v práci a lojalita voči organizácii. Judge, Hulin a Dalal (2009) zdôrazňujú rozdiel medzi sociálnymi postojmi a pracovnou spokojnosťou. Výrost a Slaměník (1998) ale „upozorňujú, že existujú isté špecifiká, ktoré rozlišujú spokojnosť a postoje. Spokojnosť je menej stála ako pevnejšie zakotvené a do trsov spojené, prepojené postoje“.

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

Autori pri skúmaní pracovnej spokojnosti majú tendenciu vymedzovať pracovnú spokojnosť ako súhrnný postoj alebo zdôrazňujú afektívnu zložku pracovnej spokojnosti (citový stav). **Citový stav** predstavuje pozitívny alebo negatívny psychofyziologický stav, ktorý má implikácie pre budúce konanie a správanie. Je výsledkom hodnotenia miery saturácie potrieb. Miera emocionality potom vyjadruje príjemný až nepríjemný stav z hodnotenia práce (hedonistický prístup) alebo mieru emocionality ovplyvňuje interakcia medzi jednotlivcom a premennými, pričom premenné buď emocionálny stav predchádzajú alebo nasledujú za ním. Iní autori vymedzujú pracovnú spokojnosť ako **súhrnný postoj**, ktorý je sumou čiastkových postojov k jednotlivým aspektom práce. Vznikajú tak pozitívne alebo

negatívne postoje a prejavuje sa účinok všetkých zložiek, a to kognitívnej, afektívnej a behaviorálnej. Väzby medzi jednotlivými zložkami determinujú kvalitu a smer postoja, jeho súdržnosť a zoskupenosť. Tento prístup pri skúmaní pracovnej spokojnosti je teda širší. (Kollárik, 2002)

8.4 BEHAVIORÁLNE PREJAVY PRACOVNEJ NESPOKOJNOSTI

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

Pracovná spokojnosť viac alebo menej ovplyvňuje správanie sa daného jednotlivca a tiež jeho výkon. Možno očakávať, že pozitívna hladina pracovnej spokojnosti sa pozitívne prejaví vo vzťahu k práci a k jej jednotlivým aspektom. Manažér má preto ovplyvňovať faktory, ktoré pozitívne ovplyvňujú pracovnú spokojnosť. Pracovná nespokojnosť vyjadruje nízku mieru vyrovnania sa zamestnanca s prácou a jej jednotlivými aspektmi, resp. vyjadruje nepríjemné pocity, negatívne pracovné skúsenosti. Pracovná nespokojnosť je teda negatívny postoj, ktorý sa môže prejavovať jednak v pracovnom správaní zamestnanca, ale aj v správaní v jeho osobnom živote.

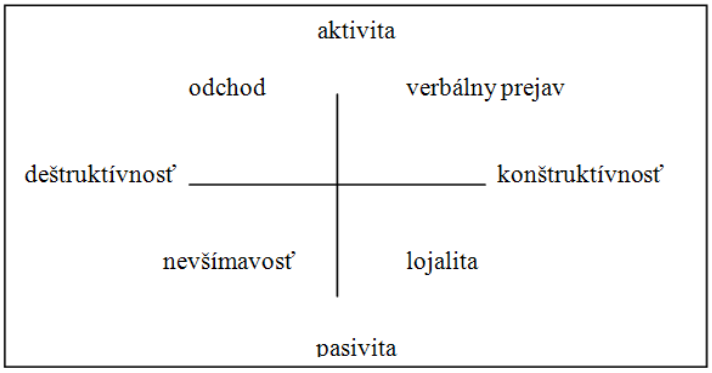
Jedinec na pracovnú nespokojnosť reaguje nejakým spôsobom, konkrétnym pracovným správaním. Ide o multidimenzionálne psychologické reakcie, ktoré obsahujú kognitívne a afektívne komponenty. Judge, Hulin a Dalal (2009) na základe metaanalýzy výsledkov empirických štúdií uvádzajú napr. angažovanosť v organizácii, hľadanie si práce, fluktuáciu, psychologické abstinenčné správanie, nepriateľské správanie voči kolegom a manažérovi, zníženie výkonu v kontexte determinujúcich faktorov.

Moynihan, Boswell, Boudreau (2000) skúmali vplyv pracovnej spokojnosti a záväzok voči organizácii na fluktuáciu, hľadanie iného zamestnania, výkon a vedenie manažérov. Súvislosť medzi pracovnou spokojnosťou a záväzkom voči organizácii bola pozitívna, no boli dosiahnuté rozdielne výsledky vo vzťahu k prejavom správania. Pracovná spokojnosť pozitívne ovplyvňovala výkon, no nepotvrdil sa vplyv na vedenie. Záväzok voči organizácii bol negatívne spojený s výkonom a vedením. Negatívne pracovné postoje významne ovplyvňovali fluktuáciu a hľadanie si iného zamestnania.

Na horizontálnej aj vertikálnej úrovni na pracovisku sa vyskytujú aj negatívne prejavy správania sa jednotlivcov, či pracovných skupín. Príčinou kontraproduktívneho (nepriateľského, agresívneho až deviantného), správania sa zamestnanca môže byť aj pracovná nespokojnosť. Gruys a Sackett (2003, s. 30) definujú kontraproduktívne správanie ako „úmyselné správanie sa zamestnanca vnímané zamestnávateľskou organizáciou ako správanie v rozpore s jej oprávnenými záujmami“. Autori skúmali vzťahy medzi typmi kontraproduktívneho správania, pričom vymedzili jedenásť kategórií tohto správania. Skúmané bolo (1) krádež a s tým súvisiace správanie, (2) ničenie majetku, (3) zneužívanie informácií, (4) plytvanie pracovným časom a zdrojmi, (5) nebezpečné správanie, (6) zlá dochádzka do práce, (7) zlá kvalita práce, (8) používanie alkoholu na pracovisku, (9) používanie drog na pracovisku, (10) nevhodná verbálna komunikácia a (11) nevhodné fyzické

správanie. Jednotlivé kategórie kontraproduktívneho správania sa líšili v 2 dimenziách, a to interpersonálna a organizačná dimenzia a dimenzia závažnosti problémového správania.

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



Obrázok 8.1 Behaviorálne prejavy pracovnej nespokojnosti
Zdroj: Rudy a kol., 2005, s. 74.

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

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

Nevšímavosť zamestnanca je správanie pasívne a pre organizáciu deštruktívne. Zamestnanec síce o problémoch nediskutuje a nekritizuje, no neverí v zlepšenie stavu. Je apatický a prejavuje sa to v znížení jeho kvality a kvantity výkonu, obmedzuje prítomnosť na pracovisku a pod.

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

Pracovná spokojnosť môže ovplyvňovať aj výkon. **Vplyv na výkon** môže byť pozitívny, ale aj negatívny a závisí to od miery pracovnej spokojnosti. Schermerhorn (1994, in Rudy a kol., 2005) identifikoval tri typy vzťahov medzi pracovným výkonom a pracovnou spokojnosťou (spokojnosť vedie k výkonu, výkon vedie k pracovnej spokojnosti, odmena ovplyvňuje výkon aj pracovnú spokojnosť). *Spokojnosť vedie k výkonu*. Spokojný

zamestnanec, napr. kvôli obsahu práce, interpersonálnym vzťahom a pod. podáva kvalitný výkon, usiluje o zvyšovanie svojho potenciálu – je pre organizáciu užitočný. *Výkon vedie k pracovnej spokojnosti*. Zamestnanec splnenie stanovených pracovných úloh a cieľov subjektívne hodnotí pozitívne, dostal pochvalu od manažéra a pod. a to zvyšuje hladinu jeho pracovnej spokojnosti. *Odmena ovplyvňuje výkon aj pracovnú spokojnosť*. Odmena adekvátne oceňuje výkon, je dostatočne stimulačná, je udeľovaná spravodlivo a pod. Pre zamestnanca sú to dostatočné dôvody na podávanie požadovaného (prípadne aj excelentného) výkonu, čo pozitívne vplýva na jeho pracovnú spokojnosť. Alebo – odmenu zamestnanec hodnotí pozitívne, čo zvyšuje jeho spokojnosť a to je dôvodom na podávanie požadovaného výkonu.

8.5 MERANIE PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI

Pracovná spokojnosť ovplyvňuje správanie sa zamestnancov a ich výkon. Manažér má poznať úroveň pracovnej spokojnosti zamestnancov. Monitorovať môže napr. spokojnosť s dosiahnutým úspechom a uznaním v práci, s charakterom a obsahom vykonávanej práce, s priestorom pre samostatnosť a zodpovednosť, s možnosťou pracovného postupu, vzdelávania a rozvoja, s personálnou a sociálnou politikou organizácie, so systémom hodnotenia a kontroly, s prácou a materiálnymi stimulmi, s fyzickými podmienkami práce, s medziľudskými vzťahmi na pracovisku a v práci celej organizácie. Existuje viacero ukazovateľov, ktoré vypovedajú o pracovnej spokojnosti, napr. kvantita a kvalita výkonu, usilovnosť, svedomitosť, zodpovednosť pri plnení úloh, pracovná aktivita, dodržiavanie pracovnej disciplíny, dodržiavanie pracovných postupov, počet absencií, počet reklamácií, počet obslúžených klientov, hospodárnosť, vedenie dokumentácie, ochota spolupracovať, atď.

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

ZHRNUTIE

Pracovná spokojnosť je psychologická kategória, pracovný postoj vyjadrujúci stránku psychického vyrovnania sa človeka s prácou, s jej znakmi a charakteristikami. Ovplyvňuje pracovnú pohodou, lojalitu, aj zdravotný stav zamestnanca. Determinuje jeho správanie sa, aj výkon. Pracovná spokojnosť je zložitý fenomén, pričom existuje dostatok relevantných dôvodov na jej skúmanie a rovnako na jej monitorovanie na pracovisku. Manažment

organizácie má pravidelne zisťovať pracovnú spokojnosť, resp. potenciálnu nespokojnosť a má implementovať opatrenia na zlepšenie kritických faktorov.

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

Na základe toho možno pracovnú spokojnosť rozlíšiť v zmysle celkovej pracovnej spokojnosti a čiastkovej pracovnej spokojnosti.

Z hľadiska obsahu sa pracovná spokojnosť člení na spokojnosť v práci a na spokojnosť s prácou.

Znaky pracovnej spokojnosti: intenzita, stálosť, viazanosť na jednotlivca, sociálny jav, nezávisle a závisle premenná, aktuálny stav, proces a jeho vývoj, osobnostná črta jedinca a situačná reakcia.

Mieru pracovnej spokojnosti determinujú interné aj externé faktory. Medzi **interné (osobnostné) faktory** sú zaradené objektívne osobnostné činitele (vek, pohlavie, dĺžka zamestnania v organizácii, pracovné zaradenie a status, rodinný stav a pod.), osobnostné vlastnosti (emocionálna stabilita, úroveň frustračnej tolerancie, extroverzia a pod.), motivačné faktory (potreby, postoje, záujmy, očakávania, ašpirácie a pod.). Medzi **externé faktory** patria obsah a charakter práce, finančná odmena (plat, mzda), pracovná perspektíva (kariéra), štýl vedenia zamestnancov a vzťah s nadriadeným, pracovná skupina, organizácia práce, podmienky práce a pracovné prostredie, úroveň sociálnej starostlivosti v organizácii.

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

Meranie pracovnej spokojnosti. Z výskumných nástrojov sa na zisťovanie pracovnej spokojnosti najčastejšie využívajú dotazník, rozhovor (interview), pozorovanie, metóda kritických udalostí, zisťovanie tendencií k činom. Na meranie pracovnej spokojnosti existujú štandardné dotazníky.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Aplikujte teoretické poznatky o pracovnej spokojnosti na uvedenú situáciu.
   Pán Ján pracuje v organizácii už 20 rokov. Vzťahy s kolegami sú na podpriemernej úrovni, väčšinu práce vykonáva sám v svojej kancelárii. S manažérom udržiava veľmi dobré vzťahy, čo sa odzrkadľuje aj na výške jeho platu. Jeho mesačný plat je 900 €. Jeho kancelária je teplá a svetlá. Pracovné prostriedky považuje za adekvátne. Dobré vzťahy s manažérom ho však nechránia pred tlakom „zhora“. Každý deň je vystavený pracovnej záťaži a stresu, musí dodržiavať termíny a často je nútený ostať v práci aj po pracovnej dobe.

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

LITERATÚRA

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

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

GRUYS, M. L., SACKETT, P. R. (2003): Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 1, 30-42. Dostupné na internete: http://www.readcube.com/articles/10.1111%2F14682389.00224?r3_referer=wol&show_checkout=1.

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

HULIN, Ch. (1991): Adaptation, Persistence, and Commitment in Organizations, 1990. In: Dunette, M. D., Hough, L. M. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1991, 2nd edition, Volume 2. Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California. 445-505.

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

JUDGE, T. A., HULIN, CH., L., DALAL, R. S. (2009): Job Satisfaction and Job Affect. [online] In *Kozlowski, S. W. J. (Ed.), The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Oxford University Press. Dostupné na internete: http://www.timothy-judge.com/Judge, Hulin, & Dalal-FINAL.pdf.

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

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

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

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

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

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

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

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

MOYNIHAN, L. M., BOSWELL, W. R., BOUDREAU, J. W. (2000): *The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance*. Cornell Center for Advanced Human Resource Studies. Dostupné na internete: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1093&context=cahrswp.

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

ROBBINS, S. R. (1993): *Organizational Behavior, concepts, Contraversies and Aplications*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

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

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

SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. (1994): *Managing Organizational Behavior*. John Willey and Sons, Inc., New York, s. 147.

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

9 PRACOVNÁ MOTIVÁCIA A MOŽNOSTI JEJ OVPLYVŇOVANIA

Edukačné ciele

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

ÚVOD

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

9.1 ČLOVEK V PRACOVNOM PROCESE

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

Človek je jedinečná, neopakovateľná bytosť, jednotný a nedeliteľný celok štruktúrovaných psychologických prvkov, ktoré sú relatívne stále, čo umožňuje predikovať jeho správanie sa. Osobnosť jedinca ale podľa psychológov nemožno percipovať staticky. Naopak, je to dynamický proces, v priebehu ktorého sa prispôsobuje, adaptuje na zmeny spôsobené internými i externými silami. Zamestnanec je teda osobnosťou, ktorá je v pracovnom procese i samotným pracovným procesom ovplyvňovaná. Ak má byť ovplyvňovanie účinné, je potrebné poznať štruktúru osobnosti, pri ktorej charakterizovaní použijeme členenie podľa Provazníka a Komárkovej (1996), pretože – ako sami uvádzajú – je vhodné pre potreby manažérskej praxe. Za predpokladu, že osobnosť chápeme ako množinu, potom podmnožinami sú jej schopnosti, motivácia, temperament, charakter a postoje.

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

Prácu ale človek vykonáva až na základe preferovaného výberu, resp. vnútorného presvedčenia s istým nasadením a s istou vytrvalosťou. Cieľavedomá činnosť človeka je

motivovaná a usmerňuje jeho poznávanie, prežívanie a konanie. Je potrebné sa zmieniť o výkonovej motivácii, ktorá sa viac alebo menej – ale vždy – prejavuje v pracovnej činnosti ako tendencia dosiahnuť úspech a na opačnej strane škály ako tendencia vyhnúť sa neúspechu.

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

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

Na základe uvedených charakteristík zložiek osobnosti možno zhrnúť, že osobnosť je jedinečná a neopakovateľná, tzn. človek sa od iného človeka líši schopnosťami, vlastnosťami, potrebami, emotívnymi reakciami, preferovanými hodnotami, atď. Osobnosť človeka je limitovaná faktorom dedičnosti, formuje ju interné a externé prostredie a tiež situácia, v ktorej sa jedinec nachádza a ktorú prežíva. Tieto skutočnosti, ktoré psychológovia označujú termínom kognitívne kľúče, podmieňujú správanie sa človeka. Až po kognitívnej analýze situácie sa človek rozhodne ako sa bude správať. Uvedené vyjadruje vzorec:

$$\mathbf{B = f\,(M, P, H, D)}$$

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

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

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

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

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

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

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

v*ýkon = kompetentnosti * motivácia * pracovné podmienky.*

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

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

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

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

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

V praxi organizácií sa zvyčajne stretávame s požiadavkou výkon a výkonnosť (schopnosť a spôsobilosť podať výkon) zamestnancov zvyšovať. Táto požiadavka potom vyvoláva potrebu zavádzania manažmentu výkonu a výkonnosti jednotlivcov a kolektívov do systému manažmentu ľudí.

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

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

9.2 PRACOVNÁ MOTIVÁCIA A JEJ OVPLYVŇOVANIE

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

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

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

Potreby sa v odbornej literatúre charakterizujú ako prežívaný alebo pociťovaný nedostatok niečoho, čo je dôležité pre konkrétneho jedinca a čo sa usiluje eliminovať, primerane odstrániť, resp. kompenzovať, aby redukoval napätie. Spoločné pre všetkých ľudí sú potreby biologické a fyziologické, zvyčajne označované ako primárne potreby, ktoré si približne rovnakou intenzitou uspokojuje každý z nás. Ide napríklad o potrebu dýchať, piť a jesť. Sekundárne potreby sú typické len pre človeka a ide o sociálne, spoločenské a psychohygiénne potreby. Ich odstraňovanie je individuálne odlišné v smere, intenzite i v stálosti. Potreby človeka sú nekonečné, čo môže byť príležitosťou, ale aj hrozbou pre

zamestnávateľa, pretože snaha zamestnanca pri ich uspokojovaní je premenlivá, dynamická, hierarchická.

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

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

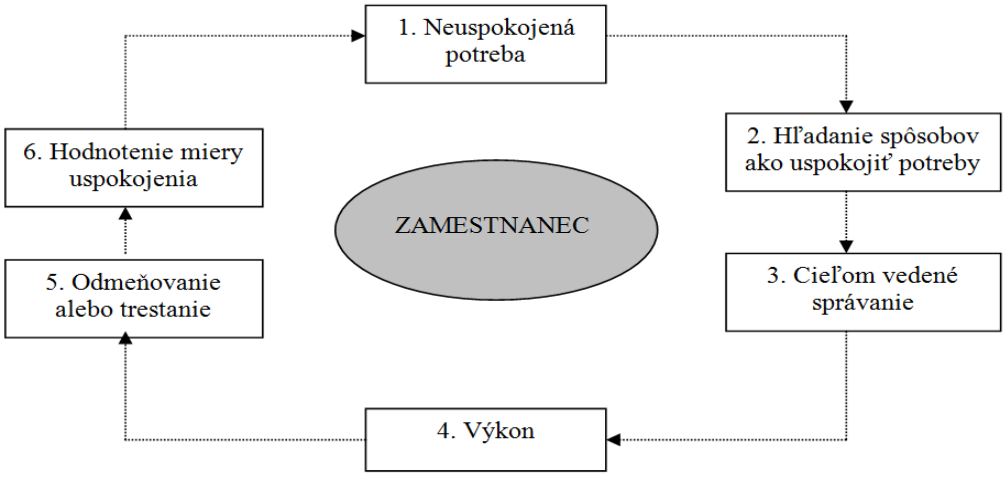
Ideály a hodnoty sú modelom a normatívom ovplyvňujúcim každé, teda i pracovné konanie a každý človek im prisudzuje rôznu dôležitosť. Vytvára sa napr. mravný ideál a poznanie ako najvyššia hodnota, no na pozadí životnej filozofie človeka sa môžu projektovať aj preferencie nadmieru egoistické a nemorálne,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

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

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

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

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



Obrázok 9.1 Základná schéma motivácie
Zdroj: Moorhead, Griffin, 1989, s. 105.

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

Stimulácia – ovplyvňovanie pracovnej motivácie

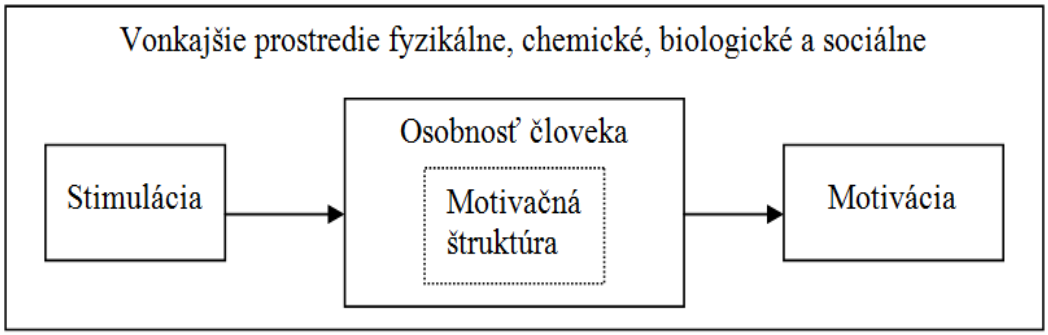
Pojmy motív, motivácia a motivovanie majú rozdielny význam. Páleník uvádza, že **motivovanie** je proces, pričom jeho dispozičné premenné majú externý charakter, „obsahom i formou je vonkajšia stimulácia navodzujúca motiváciu“ (in Kollárik, 2008, s. 364). **Stimuláciu** definuje Bedrnová a Nový ako nejaké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

Cieľom stimulácie je prispieť k psychickej a sociálnej rovnováhe, ktorá je charakteristická svojou dynamikou. Rogers popisuje fungovanie jedinca ako „proces pohybu v smere zvolenom vnútorne slobodným organizmom, ktorý sa môže pohybovať akýmkoľvek smerom“ (1998, s. 153), teda ide o pohyb a zmenu na základe podnetov. Z toho potom logicky vyplýva, že aj pracovná stimulácia má svoje opodstatnenie a je potrebná. Vážnou požiadavkou je, že paleta stimulačných prostriedkov má byť dostatočne široká a uplatňovaná profesionálne. Paulík tvrdí, že „pre každého jedinca možno nájsť optimálnu úroveň pracovnej stimulácie, ktorá navodzuje jeho spokojnosť v práci“ a pokračuje, že podľa výskumov Schullera, Sáncheza a iných, sa „ukazujú súvislosti úrovne optimálnej stimulácie s inteligenciou, vzdelaním, s preferenciou kladnej, či zápornej stimulácie (v etickom zmysle) i s pohlavím. Osoby s vyššou potrebou stimulácie (vyššia býva u mužov, ako u žien) sú všeobecne vzdelanejšie, inteligentnejšie, lepšie sa koncentrujú oproti osobám s potrebou nižšej stimulácie“ (2001, s. 3).

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

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

Medzi stimuláciou a motiváciou existuje vzťah. V procese pracovnej motivácie sa pôsobí na osobnosť človeka, v jej rámci na motivačnú štruktúru, "v ktorej sa premietajú jeho vrodené a získané potreby, hodnoty, záujmy, skúsenosti, jeho návyky na spôsoby konania, jeho vlastné sebavnímanie, ašpiračná úroveň i jeho situačné psychické naladenie" (Bedrnová, Nový, 1998, s. 269). Schématicky tento proces vyjadruje obrázok 9.2.



Obrázok 9.2 Vzťah stimulácie – osobnosti človeka – motivácie
Zdroj: Provazník, Komárková, 1996, s. 167.

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

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

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

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

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

Zdroj: Firmy dávajú svojim zamestnancom najmä benefity z oblasti, v akej pôsobia, 2013.

Stimulačné prostriedky (benefity) ovplyvňujú predovšetkým lojalitu a stabilitu zamestnancov. Ich ponuku môže organizácia flexibilne meniť, prispôsobovať. Podstatne vyššiu účinnosť a komplexnejší vplyv na zamestnanca vykazujú metódy manažmentu ľudí. Možno predpokladať, že stimulačné prostriedky majú podporný vplyv na účinok metód manažmentu ľudí, ktoré skôr charakterizujú životný štýl organizácie a kvalitu manažérskej práce. Metódy manažmentu ľudí sú impulzom a mobilizujú angažovanosť, oddanosť, tvorivosť, záujem, ochotu, tzn. pozitívnu energiu pracovníkov – majú vplyv na výkon a výkonnosť jednotlivcov, ale aj pracovných skupín a tým na úspešnosť organizácie. V praxi je možné využiť: *manažment podľa vytýčených cieľov* (Management by objectives), *manažment podľa prenesenia právomoci a zodpovednosti za vymedzené úlohy* (Management by delegation), *manažment podľa rozdelenia úloh* (Management by exception), *manažment na základe zvyšovania informovanosti a komunikácie* (Management by information, Management by communication), *participačný manažment* (Management by participation), *manažment na základe podpory celoživotného vzdelávania* (Management by teaching), *manažment na základe podpory tvorivosti a inovatívnosti* (Management by innovation).

9.3 TEÓRIE MOTIVÁCIE PRACOVNÉHO KONANIA A ICH VYUŽITIEV PRAXI ORGANIZÁCIÍ

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

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

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

Ranné prístupy k pracovnej motivácii podnietili intenzitu bádania v oblasti pracovnej motivácie. Skúmalo sa, čo je príčinou motivácie ľudí k práci a koncipovali sa motivačné teórie zamerané na obsah. Neskôr boli vysvetľované procesy správania sa pri uspokojovaní potrieb a koncipovali sa motivačné teórie zamerané na proces. V tomto kontexte treba zdôrazniť, že doteraz „ucelená teória motivácie pracovného konania vytvorená nebola“ (Růžička, 1999, s. 51), takže manažéri majú pracovať so sériou poznatkov a neobmedzovať sa len na subjektívne vybrané.

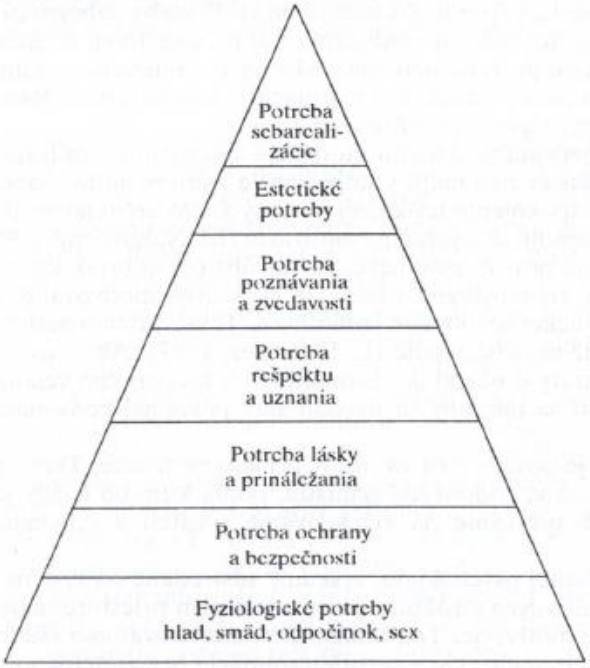
Teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah. Tieto teórie sa zaoberajú poznaním motivačných príčin, ktoré podnecujú konanie zamestnanca a udržiavajú jeho správanie. Za motivačné príčiny boli identifikované neuspokojené potreby, ktoré sú pre jedinca dôležité, a preto sa snaží o ich elimináciu. Medzi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

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

Maslowova teória (1954) bola inšpirovaná teóriou inštinktov. Za základný zdroj motivácie považoval autor ľudské potreby, ktoré hierarchicky zoradil (obr. 9.3). Tvrdil, že až po eliminácii pociťovaného nedostatku medzi potrebami nižšej úrovne, ktoré nazval nedostatkové, preferuje človek uspokojovanie tých vyšších a tým sa stráca hodnota nižšej

potreby. Redukcia napätia teda začína prirodzene (inštinktívne) u hierarchicky nižších potrieb, ktorými sú potreby fyziologické (zachovanie života), potreby istoty a bezpečia (ochrana života, zdravia, existencie) a sociálne potreby (vzťahy medzi ľuďmi). Ďalšie dve úrovne sú potreby vyššieho radu. Potreba uznania a ocenenia (vedomie užitočnosti) a napokon potreba sebarealizácie (realizácia schopností). Táto potreba vyjadruje snahu človeka stať sa takým, akým chce byť (sebauskutočňovanie), ale bez presnejšej charakteristiky, čo sa stalo predmetom kritiky. Ide o potrebu rastovú a kvôli trvalo rastúcej intenzite po uspokojení, ju nemožno nasýtiť.

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

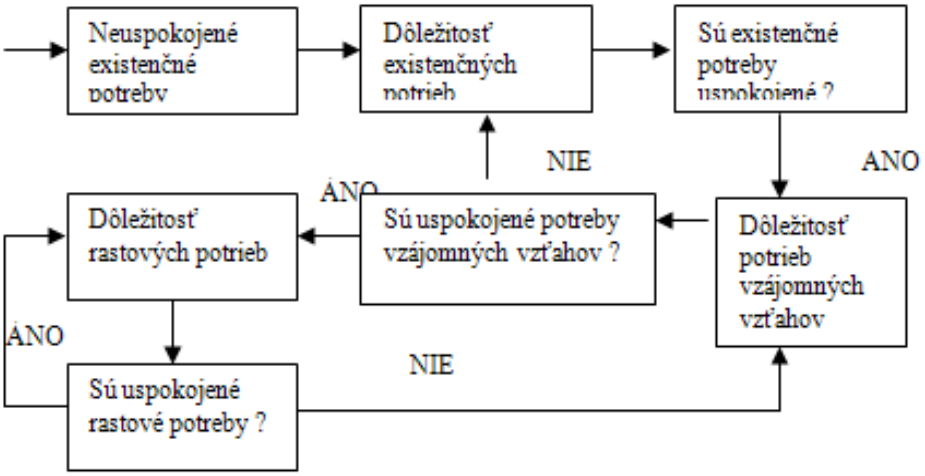


Obrázok 9.3 Maslowova hierarchia potrieb
Zdroj: Kollárik, 2008, s. 363.

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

Modifikáciu Maslowovej teórie uskutočnil v roku 1969 C. P. Alderfer a vznikla ***ERG teória,*** ktorá sa odlišuje viacerými znakmi. Ľudské potreby sú zoskupené do troch úrovní (potreby existenčné – *E*xistenceneeds, potreby vzájomných vzťahov – *R*elatednesneeds, potreby rastu – *G*rowthneeds), pričom nedostatok sa môže prejavovať u viacerých potrieb súčasne, v rôznom smere podľa úrovní. Autor eliminuje požiadavku uspokojovania potrieb od najnižších po najvyššie. Alderferova teória sa zaoberá ľudskými potrebami a ich dôležitosťou, no oproti Maslowovej je voľnejšia a zohľadňuje rozdiely medzi ľuďmi. Alderfer vyvodil podmienky uspokojovania potrieb (E – existenčné potreby, R – potreby vzájomných vzťahov, G – potreby rastu) – obr. 9.4:

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



Obrázok 9.4 Alderferova ERG teória
Zdroj: Moorhead, Griffin, 1989, s. 115.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Teória očakávania (Vroom) rozoberá príčiny motivácie pracovného konania. Jej autor nazerá na zamestnanca ako na slobodného, samostatne sa rozhodujúceho jedinca, ktorého

výkon a správanie ovplyvňujú tri premenné. Úlohou manažéra je ďalej popísané premenné poznať a pozitívne ich ovplyvňovať. Prvou premennou je subjektívna viera zamestnanca vo svoje schopnosti vykonať požadované úlohy (očakávanie, *expektancia*). Pre personálnu oblasť to znamená, že dôležitým prediktorom výberu z uchádzačov o pracovné miesto má byť kompetentnosť, že design pracovných miest (zoskupenie pracovných úloh) má byť tvorený tak, aby jeho držiteľ mohol reálne zvládnuť pracovné úlohy. Manažér má pozitívne ovplyvňovať sebavedomie zamestnancov, má im poskytovať spätnú väzbu o výkone, má pomáhať – má byť lídrom, tútorom i koučom. Motivácia ďalej závisí od tzv. *inštrumentality* (účinnosť; niektorí autori používajú termín voľba, pretože v podstate ide o rozhodnutie, resp. prejavenie záujmu jedinca o prácu). Ide o presvedčenie, že za výsledkom nasleduje účinná odmena, napríklad plat, pochvala, ale aj vylúčenie zo skupiny, alebo strata voľného času. Zvýšenie hodnoty premennej manažér ovplyvňuje formuláciou pravidiel pri stanovovaní odmeny a ich dodržiavaním. V poradí poslednou premennou je *valencia* – subjektívny význam odmeny, presnejšie sumy viacerých (finančných a nefinančných) odmien pôsobiacich súčasne, ktoré sú pre zamestnanca atraktívne. Úlohou manažéra je poznať preferencie zamestnanca a nájsť možnosť ich pozitívneho ovplyvňovania. Vzťah premenných na intenzite úsilia vyjadruje vzorec:

$$M=E * I * V$$

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

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

Z poznatkov Skinnera a z poznatkov behavioristov vychádza *OB Mod teória* (teória modifikácie organizačného správania). Je založená na poznaní, že správanie jedinca determinujú jeho následky. Z toho vyplýva, že zámernou manipuláciou následkov možno docieliť očakávané správanie u jednotlivca i u skupiny. Bolo preukázané, že pozitívne aj negatívne (odstránenie niečoho nepríjemného) spevňovanie reakcie zamestnanca posilňuje správanie, že trestanie a predovšetkým verejné, oslabuje správanie a že ignorácia práce zamestnanca tiež oslabuje jeho správanie. Osobitná pozornosť pri skúmaní bola venovaná

vzťahom medzi správaním a finančnou odmenou. Ukázalo sa, že úkolová mzda a provízia za výsledok sú efektívnejšie ako odmeny za čas (intervalové odmeny), hoci tu vzniká nebezpečenstvo znižovania kvality výstupu. Nemožno ale zabúdať na skutočnosť, že žiaduce smerovanie správania sa zamestnancov ovplyvňujú aj nemateriálne potreby. Tie môžu byť účinne stimulované kultúrou organizácie, personálnou politikou, manažérom, atď. za predpokladu, že ide o stimuly akceptované zamestnancami.

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

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

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

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

Kelley vysvetľuje atribúciou správanie jedinca. Príčiny správania sa možno identifikovať vo vonkajšom, alebo vo vnútornom prostredí, pričom podmieňujúcim činiteľom je vek, skúsenosť, vzťahy a pod. Ak jedinec posudzuje vlastnú osobu, má tendenciu príčiny úspechu konania prisudzovať vlastným kvalitám (napr. profesionalita) a príčiny neúspechu prisudzovať situácii (externé prostredie; napr. pracovné podmienky). Ak ale jedinec (manažér, spolupracovníci) posudzuje výsledok konania inej osoby, má tendenciu príčiny úspechu hľadať v situácii a determinanty neúspechu v kvalitách hodnotenej osoby.

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

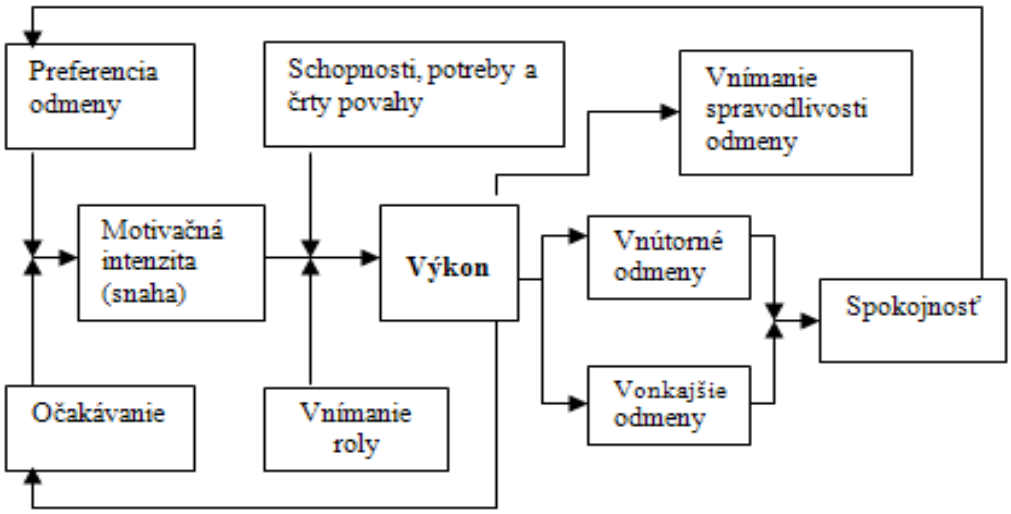
- miery konsenzu pri porovnávaní správania sa zamestnanca so správaním sa ostatných zamestnancov (miera je vysoká, ak sú správania podobné a zvyčajne sa prisudzuje externá atribúcia),
- charakteristických odlišností v správaní sa a v prístupe k realizácii úloh (miera je vysoká pri veľkých diskrepanciách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

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

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

Podľa autorov modelu výkon podmieňujú schopnosti, motivácia a percepcia role. Kvantita a kvalita výkonu je to, čo organizácia od pracovníka požaduje a očakáva excelentné splnenie. Cieľový stav je však závislý aj na podpore manažéra. Má podporovať rozvoj schopností, účinne ovplyvňovať motiváciu, vytvoriť možnosť zamestnancovi participovať na stanovení cieľov, atď. Autori odporúčajú uplatňovať v riadení mäkké metódy a vytvárať také podmienky, ktoré umožnia využiť kvalifikačný potenciál, zvýšia kvalitu pracovného života a efektívnosť. Ak teda manažment vníma zamestnancov pozitívne, tzn. ako ľudí, ktorí majú k práci kladný vzťah a jednotlivé úlohy radi riešia samostatne, zodpovedne a tvorivo, potom je zo strany manažérov vhodnejšie participovať na ich rozvoji a podporovať sebaaktualizáciu, diskutovať o význame realizovanej práce a podporovať sebakontrolu, s cieľom dosiahnuť u zamestnancov enormné úsilie za predpokladu sebaregulácie. Neskôr bol model Portera a Lawlera doplnený o ďalší determinant výkonu, a to o *organizačnú podporu*. Úlohou všetkých subjektov manažmentu je vytvorenie organizačných, technických, technologických a pracovných podmienok na podporu úsilia o dosiahnutie výkonu.

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



Obrázok 9.5 Integrovaný motivačný model
Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 390.

9.4 MANAŽMENT PRACOVNEJ MOTIVÁCIE

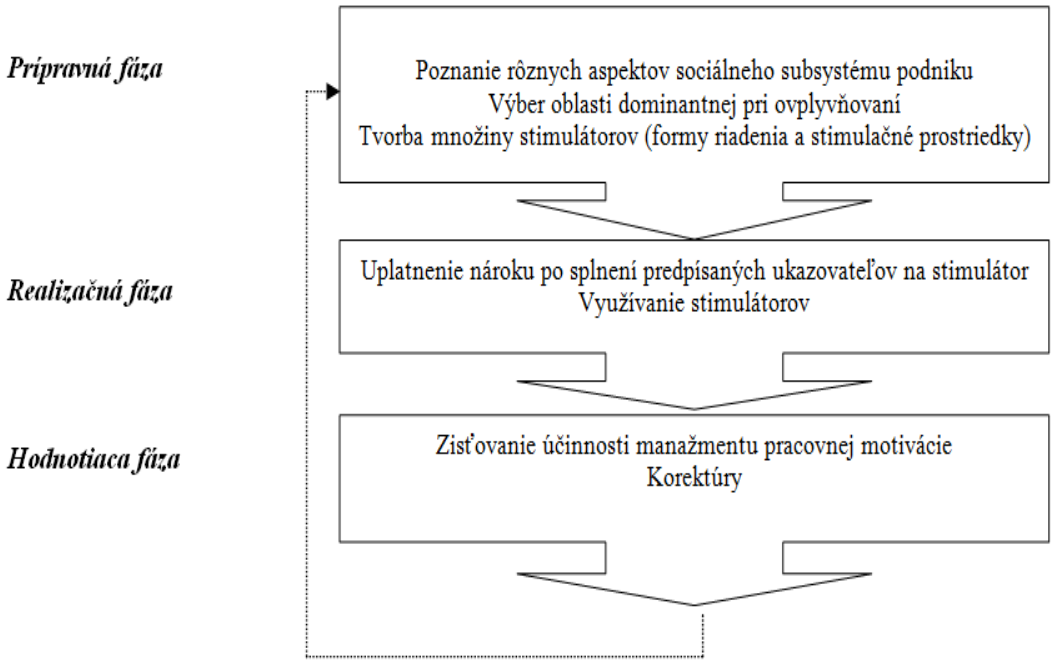
Motivácia je premenná dynamického charakteru, ktorej hybnou silou je motív (vnútorná pohnútka). Výskumy potvrdili, že efekt pracovnej činnosti ovplyvňuje predovšetkým finančná odmena, štýl vedenia, sociálne interakcie a obsah práce. Pozitívny vplyv je ale zaznamenaný len vtedy, ak sú tieto činitele pre pracovníka motívom. Z toho logicky vyplýva, že pracovné konanie a správanie jednotlivcov i pracovných skupín má byť organizáciou stimulované (nie manipulované), pretože zamestnanci sú kľúčovým zdrojom prosperity a zasluhujú si adekvátnu pozornosť.

Vychádzajúc z poznatkov o motivácii, je možné uvažovať o zámernom (v zmysle účinnom) pôsobení organizácie na pracovníkov prostredníctvom stimulov v prospech zúčastnených strán.

Možným prístupom je **manažment pracovnej motivácie**, ktorý definujeme ako **proces, v priebehu ktorého dochádza – na základe poznania rôznych aspektov stavu sociálneho subsystému organizácie – k výberu a k uplatňovaniu množiny stimulátorov podľa oblasti pracovnej aktivity dominantnej pri ovplyvňovaní a usmerňovaní konania a správania pracovníkov.**

Pod oblasťou pracovnej aktivity sa rozumie napríklad výkon a výkonnosť, tvorivosť, sebarozvoj, kooperácia, zodpovednosť, lojalita, stabilita a pod. Účelom tohto procesu je navodiť pozitívnu úroveň v motivačnej dimenzii, ktorej dôsledkom je organizáciou preferovaná aktivita pracovníka.

Proces manažmentu pracovnej motivácie je účelné rozložiť a jednotlivo sa zaoberať každou fázou, pričom je potrebné vnímať ho celistvo, aby sa konečný výsledok prejavil multiplikatívnym efektom. Schématicky tento proces znázorňuje obr. 9.6.



Obrázok 9.6 Proces manažmentu pracovnej motivácie

Prípravná fáza manažmentu pracovnej motivácie

Prvým krokom prípravnej fázy je poznanie rôznych aspektov stavu sociálneho subsystému organizácie, ktorý tvoria zamestnanci a vzťahy medzi nimi. Ide o získavanie a vyhodnocovanie rôznych relevantných informácií, na základe ktorých sa uskutoční výber stimulov. Tvorbu množiny stimulátorov okrem toho ovplyvňuje aj rozhodnutie o oblasti pracovnej aktivity, ktorá má byť dominantne ovplyvňovaná. Pretože pre stimuláciu platí, ako uvádza Růžička „že nikdy nejde o priamočiare a celkové pôsobenie na pracovníka, ale o ovplyvnenie jednotlivých zložiek jeho kapacity, ktorých základom je odbornosť, výkonnosť, profil osobných vlastností, zvládanie profesnej role a motivovanosť pracovníka“ (1992, s. 125).

Súbor stimulátorov tvorí pestrá paleta stimulačných prostriedkov (nástrojov) a foriem riadenia (napríklad riadenie podľa vytýčených cieľov, podľa prenesenia právomoci a zodpovednosti za vymedzené úlohy, podľa rozdelenia úloh, riadenie na základe zvyšovania informovanosti a komunikácie, participačné riadenie, atď.), pričom je nutné si uvedomiť, že nie každú oblasť pracovnej aktivity je možné rovnako úspešne ovplyvňovať tými istými podnetmi. V tejto súvislosti je potrebné povedať, že formy riadenia majú komplexnejší vplyv na zamestnancov a vyvíjajú väčšiu silu pri ovplyvňovaní. Stimulačné prostriedky možno podľa potreby flexibilne meniť, prispôsobovať. Možno preto predpokladať, že majú podporný účinok na využívané formy riadenia, ktoré skôr charakterizujú životný štýl organizácie a kvalitu manažérskej práce.

Záverečným krokom prvej fázy manažmentu pracovnej motivácie je odborná a metodická príprava manažérov všetkých úrovní, kvôli fungovaniu ďalšieho priebehu predmetného procesu.

Prípravná fáza manažmentu pracovnej motivácie je zložitá, no eliminácia kontraproduktívnosti predpokladá čo najväčší záber na skutočnosti, ktoré sa podieľajú na motivácii.

Realizačná fáza manažmentu pracovnej motivácie

Úlohou stimulátora je aktivovať. Pre stimulátory platí, že pôsobia – samozrejme odlišne – na dimenziu smeru, intenzity a vytrvalosti motivácie.

Hodnotou stimulátora je potrebné sa zaoberať nielen z aspektu jeho účinku, ale aj z aspektu nákladovosti, hoci nie vždy je jednoduché vyjadriť cenu finančne. V každom prípade je ale vhodné, ak vie pracovník oceniť a porovnať starostlivosť a reálne úsilie zamestnávateľa s ponukou konkurencie, ak vie určiť mieru modifikácie odmeny pri uplatnení stimulátora, ak pozná dôvody realizácie stimulátorov a pod. Takéto správanie potom podporí u zamestnanca pochopenie očakávaní zo strany organizácie a protihodnotu za využívanie stimulátora bude vnímať prirodzene.

Hodnota stimulátora by mala byť transformovaná do podoby podmienok, po splnení ktorých je možné stimulátor realizovať. Podmienky znamenajú prípravu prostredia organizácie na uplatňovanie foriem riadenia a na uplatňovanie nehmotných stimulačných prostriedkov a vymedzenie konkrétnych ukazovateľov, po splnení ktorých si môže zamestnanec uplatniť nárok na využívanie hmotných stimulačných prostriedkov. Vymedzenie podmienok má byť pre zamestnancov výzvou na dosiahnutie stimulu (niečoho chceného).

V druhom bloku procesu manažmentu pracovnej motivácie už dochádza k ovplyvňovaniu pracovníkov, pričom významnú rolu zohráva manažér.

Hodnotiaca fáza manažmentu pracovnej motivácie

Úspešnosť všetkých procesov, teda aj procesu manažmentu pracovnej motivácie preukazujú výsledky hodnotenia jeho priebehu. Zisťovať účinnosť procesu manažmentu pracovnej motivácie je ale problematické, neexistuje jeden kvantifikovateľný ukazovateľ, ktorý by presne meral efekt. Sú známe dôvody uvedenej konštatácie, preto nie je potrebné ich opakovane spomínať. Faktom je, že motivácia je determinantom výkonu, ovplyvňuje pracovné správanie jednotlivca a tiež sociálne správanie. Je preto dôležité realizovať manažment pracovnej motivácie úspešne. Úspech ale nebude zaručený, ak nebude zisťovaná účinnosť procesu.

Pri hodnotení je možné využiť súbor viacerých nepriamych indikátorov a ich komplexným spracovaním dospieť k záverom, ktoré ukážu, či je potrebné robiť korektúry a v ktorých oblastiach. Informácie poskytujú kvantitatívne a kvalitatívne ukazovatele, pričom zisťovanie hodnôt je potrebné opakovať po prevedených zmenách kvôli zabezpečeniu spätnej väzby. Medzi relevantné ukazovatele patria (počítané na zamestnanca organizácie, na pracovnú skupinu alebo hodnotenie jedinca vybranej pracovnej skupiny osobitne) napríklad:

- ukazovatele výkonu (produktivita práce, kvalita, stabilita výkonu, dodržiavanie termínov),
- miera fluktuácie a jej príčiny,
- miera absencie a jej príčiny, v tom aj pracovné úrazy a ich závažnosť, vrátane vyčíslenia nákladov za stratu času,
- podané zlepšovacie návrhy a postupy a počet realizovaných, vrátane úspor nákladov,

- počet sťažností, z toho odôvodnené a vybavené,
- počet nepodarkov a náklady na ich opravu,
- počet reklamácií a náklady na ich opravu,
- využitie fondu pracovnej doby,
- výška priemernej mzdy porovnávanej k produktivite, k mzdovej úrovni na trhu práce, k životným nákladom,
- dotazníkové šetrenia a rozhovory zisťujúce spokojnosť s prácou a v práci, s nadriadeným a so štýlom vedenia, so mzdou a ostatnými stimulmi a s ich rozdeľovaním, s úrovňou komunikácie, ďalej zisťujúce názory na možnosť kvalifikačného rozvoja a postupu, zisťujúce napr. aj spokojnosť s využívaním prostriedkov sociálneho fondu atď.,
- využiteľnosť kvalifikácie pracovníkov a ich názory,
- hodnotenie vzdelávacích aktivít a následných zmien v konaní a správaní pracovníkov,
- pozorovanie zamestnancov v pracovnom procese (konanie, správanie).

ZHRNUTIE

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

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

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

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

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

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

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

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

Manažment pracovnej motivácie je proces, v priebehu ktorého dochádza – na základe poznania rôznych aspektov stavu sociálneho subsystému organizácie – k výberu a k uplatňovaniu množiny stimulátorov podľa oblasti pracovnej aktivity dominantnej pri ovplyvňovaní a usmerňovaní konania a správania pracovníkov.

OTÁZKY A ÚLOHY

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

LITERATÚRA

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

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

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

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

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

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

Firmy dávajú svojim zamestnancom najmä benefity z oblasti, v akej pôsobia. Získané: 2013-10-08. Dostupné na:http://www.platy.sk/analyzy/firmy-davaju-svojim-zamestnancom-najma-benefity-z-oblasti-v-akej-posobia/50097.

HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M. (1977): *Malá encyklopedie současné psychologie*. Praha: SPN.

KNIPPENBERG, D. (2000): *Workmotivation and Performance:* A Social Identity Perspektive, Applied psychology: Aninternational review, 49, s. 357 – 371.

KOLLÁRIK, T., LETOVANCOVÁ, E., VÝROST, J. (2011): *Psychológia práce a organizácie*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-223-3078-7.

KOLLÁRIK, T. (2008): *Sociálna psychológia*. Bratislava: UK.

KOLLÁRIK, T. (2002): *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: UK.

MATTHEWMAN, L., ROSE, A., HETHERINGTON, A. (2009): *Work psychology*. Oxford: University Press. ISBN 978-0-19-922751-8.

MOORHEAD, G., GRIFFIN, R. W. (1989): *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.

NAKONEČNÝ, M. (1996): *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.

NAKONEČNÝ, M. (1992): *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.

PALENÍK, L. (2008): Motivácia k úspešnému výkonu, sociálnej moci a afiliácii, In: Kollárik T. a kol. *Sociálna psychológia.* Bratislava, UK, s. 362 – 384.

PAULÍK, K. (2001): Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti. In: *Psychologie v ekonomické praxi*, roč. XXXVI, č. 1-2.

PAVLUVČÍKOVÁ, E., BORBÉLYOVÁ, T. (2012): Hodnoty v adolescencii, v dospelosti a starobe. In: *Ľudský kapitál a spoločnosť* : zborník z konferencie. Košice: UPJŠ v Košiciach. ISBN 978-80-89496-08-2.

PORVAZNÍK, J. (1999): *Celostný manažment – piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava: Sprint.

PROVAZNÍK, V. a kol. (1997): *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. (1996): *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.

ROGERS, C. R. (1998): *Ako byť sám sebou*. Bratislava: IRIS.

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

URBAN, J. (2001): Základní pravidla správné motivace. In: *Moderní řízení*, roč. XXXVI, č. 4.

VROOM, V. H. (1964): *Work and Motivation*. New York, John Willey and Sohns.

10 LOJALITA V ORGANIZÁCII

Edukačné ciele

- Definovať lojalitu v organizácii.
- Oboznámiť sa s rôznymi deleniami organizácií i zamestnancov podľa úrovne lojality.
- Opísať lojálneho zamestnanca.
- Vedieť segmentovať zamestnanca na základe prejavov lojality.
- Uviesť možnosti zvyšovania lojality v organizácii.
- Chápať dôležitosť odporúčaní na zvyšovanie lojality.
- Uviesť dôvody na zvyšovanie a udržiavanie lojality.

ÚVOD

V súčasnosti možno hovoriť o vedomostnej spoločnosti i vedomostnej ekonomike. Organizácie rôzneho typu sú orientované na čo najvyššiu efektivitu využitia svojich zdrojov a potenciálu svojich zamestnancov. To znamená, že od svojich zamestnancov očakávajú podanie čo najvyššieho možného výkonu, aby organizácia mohla produkovať zisk alebo nejaké hodnoty. Zamestnanci týchto organizácií zároveň vlastnia určité množstvo nadobudnutých poznatkov, čím sa stávajú pre organizáciu cennými (Matzler a Renzl, 2006). Ak z organizácie odídu, odnášajú si so sebou i všetky poznatky a vedomosti. Organizácia sa potom musí snažiť týchto zamestnancov nielen prilákať ale predovšetkým si ich aj udržať.

Mnohé organizácie dokážu zabezpečiť aktuálnu produktivitu zamestnancov, vedia ich motivovať k aktuálnemu výkonu, ale len málo organizácií sa dokáže starať o svojich zamestnancov tak, aby z nich mohli ťažiť ich potenciál i v budúcnosti, a aby zamestnanci boli vysoko produktívni aj v dlhšom časovom horizonte. A práve dlhotrvajúce ciele môže organizácia úspešne realizovať iba vtedy, ak je zabezpečená i lojalita jej zamestnancov (Mihalic, 2008, in Antonic a Antonic, 2011).

Rao (2006) uvádza, že zamestnanci sú najčastejšie motivovaní pracovať prvých tri až päť rokov. Potom sa stávajú spokojnými s tým čo vytvorili, čo dosiahli a začínajú si vytvárať okolo seba múry. Obávajú sa nových myšlienok a začínajú odolávať zmenám. Zamestnanci, ktorí prichádzajú s kreatívnymi nápadmi a inováciami sú nimi často prevalcovaní a buď sa k nim pripoja alebo zamestnanie opustia a nájdu si také, v ktorom ich kreatívne a inovátorské myšlienky ocenia.

Na základe vyššie uvedeného potom vyvstáva otázka, akým spôsobom by sa mala organizácia postarať o svojich zamestnancov, aby neboli produktívni a zameraní na svoje úlohy iba v súčasnej dobe ale aj v budúcnosti. Výzvou pre súčasný manažment je tak zabezpečenie kreativity a prísunu inovácií na všetkých úrovniach v organizácii a počas celého trvania jej existencie.

10.1 LOJALITA

Lojalita vo všeobecnosti predstavuje „ochotu investovať určité množstvo času a prostriedkov a ochotu priniesť osobnú obetu za účelom posilnenia istého vzťahu“ (Reichheld, 2001, in Kumar a Shekhar, 2012, s. 100). Týmto vzťahom môže byť aj vzťah medzi zamestnancom a organizáciou. ***Lojalitu*** v takomto užšom a konkrétnejšom zmysle definujú Meyer a Allen (1991, in Savareikiene a Daugirdas, 2009) ako súbor postojov zamestnancov voči organizácii (silné presvedčenie a viera v hodnoty a ciele organizácie), ktoré sa manifestujú v ich myslení (silná intencia ostať v organizácii) a (predovšetkým) v správaní (odhodlanie vyvinúť úsilie, s cieľom pomôcť a zveľadiť organizáciu). Kumar a Shekhar (2012) zdôrazňujú v rámci definovania lojality jej štyri dôležité charakteristiky:

1. ochotu zotrvať v organizácii,
2. produktivitu, ktorá prekračuje bežné očakávania,
3. altruistické správanie,
4. reciprocitu; tak ako je zamestnanec lojálny k organizácii aj organizácia by mala byť rovnako lojálna k zamestnancovi.

Rao (2006) rozlišuje v rámci lojality dve stránky, ***emocionálnu*** (inými autormi nazývanú aj ako postojovú) a ***behaviorálnu*** lojalitu. Emocionálna lojalita vyjadruje stav oddanosti zamestnanca k organizácii, jeho pozitívne emócie, pozitívne nastavenie smerom k organizácii (napr. „vždy som cítil, že problémy organizácie sú aj moje vlastné“). Behaviorálna lojalita vyjadruje budúce správanie zamestnanca smerom k organizácii (napr. „vždy som pristupoval k problémom organizácie ako k mojim vlastným“). Vyjadrenie zamestnanca v takom prípade sa viaže na konanie, na akciu, zatiaľ čo pri emocionálnej lojalite sa viaže na pocity, emócie k organizácii. Podľa Raoa (2006) emocionálne lojálny zamestnanec:

a) má pocit emocionálnej spokojnosti v súčasnom zamestnaní
b) má pocit, že robí pre organizáciu všetko, čo je v jeho silách
c) má pocit vysokej produktivity na pracovisku
d) má pocit, že starosti organizácie sú aj jeho vlastnými
e) má pocit hrdosti z toho, že organizácia ťaží z neho to najlepšie
f) má pocit, že nemôže ani len pomyslieť na to, že by pracoval niekde inde.

Meyer a Allen (1990, in Savareikiene a Daugirdas, 2009) uvádzajú okrem emocionálnej lojality ešte ekonomickú a normatívnu lojalitu, ktoré predstavujú komponenty nimi predstaveného konceptu organizačného záväzku (commitment) ako príbuzného konštruktu lojality. ***Ekonomická*** lojalita je pocitom straty pri opustení organizácie. Zamestnanec si uvedomuje, že pri strate organizácie dôjde i k strate všetkých hodnotných vecí a úsilia, ktoré pre rozvoj organizácie vynaložil. Keďže straty pri opustení by boli priveľké, pre zamestnanca je výhodnejšie v organizácii ostať, ako ju opustiť. Zamestnanec vykonáva svoju prácu svedomito do takej miery, aby to nevyvolalo nespokojnosť manažéra. Nebude pracovať viac, než za čo je zaplatený. ***Normatívna*** lojalita je založená na pocite povinnosti, morálneho záväzku. Je výsledkom kultúrnej a organizačnej socializácie. Zamestnanec vykonáva svoju prácu preto, lebo vie, že ju musí vykonávať a cíti, že od neho závisia aj iní zamestnanci a majú naňho nejaké očakávania. Ekonomická, normatívna a emocionálna lojalita sa

vzájomne nevylučujú, zamestnanec môže byť lojálny všetkými troma spôsobmi ale v rôznej miere.

Martensenová a Grønholdt (2006) uvádzajú takúto ***charakteristiku lojálneho zamestnanca***:

- je menej pravdepodobné, že si bude hľadať prácu inde, keďže lojálny zamestnanec plánuje pracovať v organizácii v dlhodobom horizonte,
- odporúča prácu v danej organizácii aj známym a iným ľuďom; je hrdý, že pracuje v danej organizácii,
- má záujem podávať maximálny výkon a ak je treba, vie pracovať ešte usilovnejšie
- vytvára si silné väzby na organizáciu,
- má záujem zvyšovať svoj pracovný výkon; napr. prostredníctvom rôznych kurzov, výcvikov, cvičení a pod.,
- jeho postoje a správanie sú v súlade s hodnotami, víziami a cieľmi organizácie.

Rao (2006) túto charakteristiku ešte dopĺňa o tri nasledujúce body:

- lojálny zamestnanec ostáva pracovať v danej organizácii aj napriek iným pracovným príležitostiam z vonku a ostáva tam preto, lebo chce v danej organizácii pracovať,
- má rád svoju prácu, cíti sa byť produktívny a verí, že daná organizácia má pozitívne a starostlivé prostredie,
- často sa vyjadruje na verejnosti či v kruhu známych v pozitívnom duchu o svojej organizácii.

Segmentácia zamestnancov na základe úrovne ich lojality

Spoločnosť Walker Information, ako uvádza Rao (2006), rozdeľuje zamestnancov do štyroch segmentov podľa úrovne ich emocionálnej a behaviorálnej lojality. Segmentáciu zobrazuje tabuľka 10.1.

Tabuľka 10.1 Segmentácia zamestnancov podľa úrovne lojality

Úroveň emocionálnej lojality	*vysoká*	**dostupní zamestnanci**	**plne lojálni zamestnanci**
	nízka	**rizikoví zamestnanci**	**uväznení zamestnanci**
		nízka	*vysoká*
		Úroveň behaviorálnej lojality	

Zdroj: Rao, 2006, s. 63.

Tento teoretický model sa pripisuje autorom Dick a Basu (1994, in Rao, 2006) a rozlišuje medzi štyrmi typmi zamestnancov podľa úrovne ich lojality, ktorí sú detailnejšie opísaní nižšie:

Plne lojálni zamestnanci. Pre organizáciu je kľúčové, aby väčšina jej zamestnancov mohla byť zaradená do tejto kategórie. Zároveň je dôležité, aby si organizácia túto skupinu zamestnancov udržala a zväčšovala jej počet. Plne lojálni zamestnanci pracujú v organizácii preto, lebo chcú a chcú v nej aj v budúcnosti pracovať. Šíria v organizácii veľa pozitivizmu.

Ak majú nejaké problémy, organizácia ich musí promptne riešiť, aby „neprešli“ do iného segmentu. Pre organizáciu je kľúčové, aby sa o svojich plne lojálnych zamestnancov zaujímala, poznala ich charakteristiky, čo môže strategicky využiť pri nábore nových zamestnancov.

Dostupní zamestnanci. Emocionálne sú lojálni, ale s veľkou pravdepodobnosťou organizáciu v budúcnosti opustia. Otázne je, prečo by chcel emocionálne lojálny zamestnanec opustiť organizáciu. Rao (2006) na základe vlastných skúseností uvádza dve odlišné vysvetlenia: 1) odvetvie, do ktorého organizácia patrí, je novým a rýchlo sa rozrastajúcim. Práve vďaka novosti a vzrušeniu z toho, že zamestnanec je súčasťou nového odvetvia, mnoho ľudí začína v tomto odvetví pracovať. Nové organizácie, ktoré vstupujú do tohto odvetvia, majú často zamestnancov, ktorí pracovali v iných organizáciách. Organizácie, ktoré sú lídrami v svojej oblasti najviac trpia týmto javom. Mnoho nových prichádzajúcich zamestnancov sa chce priživiť na tomto lídrovi, keďže má množstvo skúseností a poznatkov. To vedie k rýchlemu opotrebeniu zamestnancov. *Napr. v IT sektore môžu byť zamestnanci vzrušení z práce na novom software-i, kvôli ktorému môžu opustiť jednu organizáciu a stať sa zamestnancami inej, ktorá s takýmto novým software-om pracuje. Títo zamestnanci skrátka chcú stále pracovať na nových projektoch, s novými a lepšími technológiami*. 2) Iným vysvetlením môže byť aj to, že niektorí zamestnanci môžu vnímať svoje súčasné zamestnanie len ako dočasné. Hneď ako nazbierajú dostatok skúseností či zvýšia si vzdelanie, postúpia v kariére vyššie, teda súčasné zamestnanie opustia.

Uväznení zamestnanci. Necítia sa emocionálne lojálni, no zároveň súčasnú organizáciu odmietajú opustiť. To má výrazný dopad na produktivitu takýchto zamestnancov a spokojnosť a lojalitu potenciálnych zákazníkov. Títo zamestnanci robia len toľko, aby neboli prepustení zo zamestnania (pracujú len pre plat). Pracujú len na minimálny, organizáciou ešte akceptovateľný výkon. Sú neproduktívni a nemotivovaní. Zároveň šíria svoje pocity nešťastia na ostatných zamestnancov a môžu tak demotivovať aj plne lojálnych zamestnancov. Jedným z vysvetlení môže byť to, že títo zamestnanci prežívajú strach a obavy spojené so zmenou práce, respektíve organizácie, prípadne ich od zmeny organizácie odrádzajú iné dôvody, napr. matka má školopovinné dieťa a nechce prestúpiť do organizácie v inom meste, aby dieťa mohlo dokončiť povinnú školskú dochádzku na súčasnej škole. Ďalším dôvodom môže byť vek. Starší zamestnanci už môžu považovať štart novej kariéry za príliš zložitý a preto radšej ostávajú pracovať v súčasnej organizácii. Inou príčinou môže byť i nedostatok pracovných príležitostí z danej oblasti v životnom priestore zamestnanca. Je nutné uviesť, že uväznení zamestnanci sú veľkou hrozbou pre akúkoľvek organizáciu.

Vysoko rizikoví zamestnanci. Prežívajú negatívne pocity voči svojej organizácii a učinili už rozhodnutie organizáciu opustiť. Organizácia sa o nich musí zaujímať, pretože u niektorých z nich je ešte lojalitu možné rozvinúť. V takom prípade sa organizácia musí snažiť zvýšiť ich emocionálnu lojalitu a získať si týchto zamestnancov späť. V prípade, že ich emocionálnu lojalitu možné zvýšiť nie je, organizácia sa ich musí zbaviť.

Praktické využitie segmentácie zamestnancov

Takáto segmentácia zamestnancov je podľa Raoa (2006) pre manažment zdrojom bohatých informácií. Môže poskytnúť profil zamestnancov v každom jednom zo štyroch segmentov. Ak organizácia pozná charakteristiky plne lojálnych zamestnancov, môže túto

informáciu využiť pri nábore nových zamestnancov. Organizácia sa môže zamerať iba na úzku skupinu zamestnancov, napr. v prípade dostupných zamestnancov riešiť problém toho, ako dosiahnuť aby zamestnanci ostali pracovať v organizácii o čosi dlhšie, alebo riešiť problém zníženia počtu zamestnancov v kategórii uväznených (zvýšiť ich lojalitu alebo nájsť im alternatívne miesto). V prípade rizikových zamestnancov sa manažment môže sústrediť na príčinu daného stavu. Napr. takýto rizikoví zamestnanci mohli byť pôvodne prijatí na pozíciu, na ktorej práca má čisto intelektuálnu alebo kreatívnu povahu, zatiaľ čo aktuálne vykonávajú rutinné či manuálne činnosti. To môže byť príčinou ich nízkej lojality.

Segmentácia zamestnancov síce môže byť užitočná pri identifikácii problémových skupín zamestnancov alebo pri identifikácii profilov zamestnancov, neposkytuje ale odpoveď na otázku, aké faktory prispievajú k vysokej či nízkej úrovni behaviorálnej a emocionálnej lojality, respektíve čo konkrétne má organizácia zmeniť, aby počet plne lojálnych zamestnancov u nej mal stúpajúcu tendenciu.

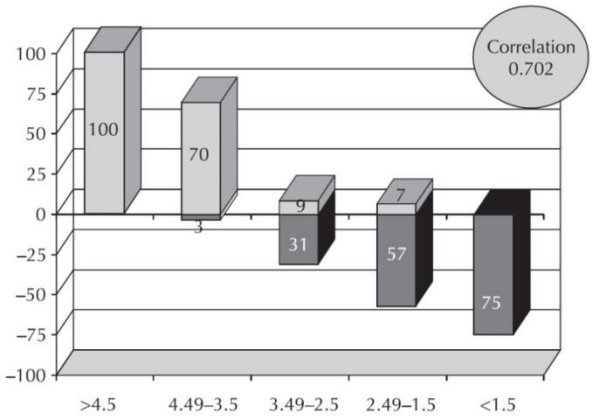
Možnosti zvyšovania lojality v organizácii. Faktory zodpovedné za lojalitu zamestnancov

Ak chce organizácia zvyšovať úroveň lojality svojich zamestnancov, musí byť schopná ovplyvňovať nasledujúcich jedenásť faktorov (Rao, 2006):

1. Spokojnosť v práci a s prácou (u spokojného zamestnanca je nižšia pravdepodobnosť, že dá výpoveď), (Muchinsky, 1977, in Matzler a Renzl, 2006).
2. Jasné definovanie toho, čo sa od zamestnanca očakáva (jeho výstupy; jasnosť delegovaných kompetencií).
3. Poskytnutie dostatočných zdrojov pre výkon práce.
4. Prežívanie pocitu sebarealizácie.
5. Úplné pohltenie a zapojenie sa do úloh a vízií organizácie.
6. Férovosť zo strany organizácie (napr. spravodlivé rozdelenie pracovných činností).
7. Starostlivosť o zamestnancov zo strany organizácie (podpora zamestnanca).
8. Možnosť dôverovať ľuďom (priateľské prostredie; spokojnosť so svojimi vzťahmi v organizácii. Neuspokojivé a zlé interpersonálne vzťahy znižujú lojalitu zamestnancov (napr. Antonic a Antonic, 2011 citujú Mayera, 1991; Mozinu, 2002). Matzler a Renzl (2006) zistili, že vzájomná dôvera medzi zamestnancami a dôvera k vedúcim organizácie sú silným prediktorom spokojnosti zamestnanca, ktorá následne ovplyvňuje lojalitu zamestnanca. Výraznejší dopad na spokojnosť má dôvera medzi zamestnancami navzájom ako medzi podriadenými a nadriadenými. Dôveru je možné v organizácii podporovať tak, že zamestnanci i vedenie sa budú správať patričným spôsobom (diskrétne; transparentne; v súlade s tým, čo hovoria a zabezpečujúc v dostatočnej miere častú vzájomnú komunikáciu; Matzler a Renzl, 2006) alebo prostredníctvom participácie zamestnancov na tvorbe rozhodnutí, ktoré ovplyvňujú chod organizácie, (Antonic a Antonic, 2011).
9. Pocit uznania v organizácii (rešpektujúce prostredie; uznanie zo strany vedúceho i kolegov).
10. Ocenenie a akceptácia nových myšlienok a nápadov (inšpirujúce a kreatívne prostredie).
11. Vynikajúca kvalita komunikácie (napr. rozhovory nadriadeného s podriadenými môžu pomôcť zamestnancom ujasniť si vnímanie vlastnej roly a toho čo sa od nich očakáva).

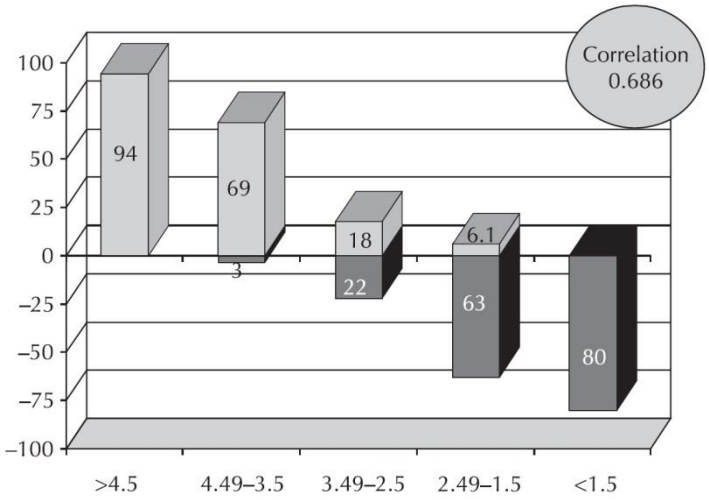
Týchto jedenásť faktorov neovplyvňuje len lojalitu zamestnancov ale priamo aj percento plne lojálnych zamestnancov v organizácii. K týmto jedenástim faktorom pripája Grazulis (2011) ešte istotu zamestnania (zamestnanec si je istý, že s ním v organizácii rátajú a neplánujú s ním ukončiť pracovnú zmluvu), starostlivosť o rozvoj nových zručností a schopností, socializáciu zamestnanca (kedy sa zamestnanec oboznamuje s pracovnými činnosťami, ujasňuje si roly, ktoré na danej pracovnej pozícii zastáva, zvažuje záujmy ostatných kolegov a prijíma organizačnú kultúru) a možnosť kariérneho postupu. Ďalší autori ako napr. Antonic a Antonicová (2011) ešte pripájajú poznanie cieľov organizácie a schopnosť ovplyvňovať a zasahovať do tvorby a spôsobu dosahovania týchto cieľov, Saleem (2011) finančné ohodnotenie napr. povýšením a odmenami (keďže pomocou peňazí môžu zamestnanci uspokojovať niektoré svoje potreby a túžby) ale i podporu kooperácie medzi zamestnancami (Joiner a Bakalis, 2006, in Grazulis, 2011). Lojalita zamestnancov môže byť rozvíjaná predovšetkým nepriamo, napr. cez spomínanú podporu spokojnosti s prácou (Antonic a Antonic, 2011). Bolo by nerozumné žiadať od zamestnancov lojalitu priamo, pretože by to mohlo priniesť opačný efekt. Zároveň by takýto spôsob nemusel byť účinný, ak by organizácia zároveň nerozvíjala aj iné faktory podporujúce lojalitu.

Svojho času vytvorili ***Blake a Moutton*** známu ***manažérsku mriežku***, do ktorej umiestnili štyri typy manažérskych štýlov na základe toho, nakoľko je organizácia, manažér či konkrétna pracovná skupina orientovaná na ľudí a na úlohu. Rao (2006) umiestnil desať z jedenástich uvedených faktorov do tejto mriežky, čím vznikli dve základné zoskupenia faktorov, na úlohu orientované faktory a na ľudí orientované faktory. K faktorom orientovaným na úlohu radí pracovnú spokojnosť, jasnosť rolí, zdroje, sebarealizáciu, pohltenie a zapojenie sa do úloh a vízií organizácie. Ak sú dobre manažované, dokážu vytvárať z ľudí aktuálne produktívnych zamestnancov. K faktorom orientovaným na ľudí radí spravodlivosť, starostlivosť, dôveru a ocenenie, ktoré vytvárajú pozitívne, starostlivé prostredie, podporujúce rozvoj zručností a schopností zamestnanca, aby mohol byť produktívny i v budúcnosti. Dobrý manažment na úlohu orientovaných faktorov vytvára u zamestnanca pocit, že pracuje na správnom mieste, vie aké pracovné výsledky sa od neho očakávajú, má dostatočné množstvo zdrojov, aby dokázal podať požadovaný výkon, je inšpirovaný víziami a cieľmi organizácie a prežíva pocit úspechu z dobre vykonanej práce. Ilustruje to obrázok 10.1.



Obrázok 10.1 Dopad na úlohu orientovaných faktorov na emocionálnu lojalitu zamestnancov
Zdroj: Rao, 2006, s. 91.

Vo výskume Raoa (2006) zamestnanci skórujúci viac ako 4.5 (os x) v úlohových faktoroch mali 100 % (os y) emocionálnu lojalitu, zatiaľ čo zamestnanci skórujúci menej ako 1.5 v úlohových faktoroch mali 0 % emocionálnu lojalitu. Vysoká hodnota korelácie medzi úlohovými faktormi a lojalitou (hodnota 0.702), poukazuje na ich vzájomné prepojenie.
V uvedenom výskume viac ako 70 % zamestnancov skórujúcich vysoko vo faktoroch orientovaných na úlohu, predstavovalo plne lojálnych zamestnancov. Podobný princíp funguje i pri faktoroch orientovaných na ľudí, viď obrázok 10.2.



Obrázok 10.2 Dopad na ľudí orientovaných faktorov na emocionálnu lojalitu
Zdroj: Rao, 2006, s. 95.

Na ľudí orientované faktory vo výskume Raoa (2006) štatisticky významne korelovali s úrovňou emocionálnej lojality, teda čím vyššie skórovala organizácia v týchto faktoroch, tým vyššia bola aj emocionálna lojalita jej zamestnancov. Dosiahnuť uspokojivú úroveň na ľudí orientovaných faktorov v organizácii je oveľa zložitejšie ako pri faktoroch orientovaných na úlohu. Nižšie uvádzame niekoľko otázok na zamyslenie (podľa Raoa, 2006), ktoré by si malo položiť vedenie organizácie v prípade, že je ich cieľom udržiavať alebo zvyšovať lojalitu svojich zamestnancov. Otázky sa vzťahujú k na úlohu orientovaným faktorom.

Tabuľka 10.2 Otázky na zamyslenie vzťahujúce sa k na úlohu orientovaným faktorom

Jasnosť rolí	Je možné výsledok práce kvantifikovať? Je zamestnanec oboznámený s informáciou o tom, aký pracovný výkon je považovaný za vynikajúci, nedostatočný a pod.? Je možné zamestnancovi poskytnúť príklady vynikajúceho a nedostatočného výkonu? Dostávajú zamestnanci krátkodobé merateľné ciele a úlohy? Je zamestnancom poskytovaná spätná väzba vzťahujúca sa k ich výkonu aspoň raz za tri mesiace? Je rola, ktorú zastáva zamestnanec v súlade s víziou a cieľmi organizácie? Dostávajú zamestnanci informácie o tom, čo majú robiť?
Pracovná spokojnosť	Zaujíma sa vedúci o to, či by sa osoba uchádzajúca sa o zamestnanie v danej organizácii hodila k hodnotám organizácie a jej kultúre? Sú prijímané do organizácie také osoby, ktoré sú nadšené z vízie a cieľov organizácie? Zaujíma sa organizácia o svojich najlepších zamestnancov v zmysle analyzovania toho, čo ich

	robí úspešnými? Je plat zamestnancov organizácie porovnateľný ako u konkurencie alebo ešte lepší? Aká je miera byrokracie v organizácii? V akej miere si zamestnanci navzájom pomáhajú a kooperujú? Majú zamestnanci dostatok času aj pre svoj osobný život?
Výkon / Úspech	Sú zamestnanci stimulovaní a vyzývaní stanovovaním výkonových cieľov? Zúčastňujú sa zamestnanci okrem svojej bežnej práce aj ďalších projektov a úloh? Vedia zamestnanci akým spôsobom prispieva práca, ktorú vykonávajú k dosahovaniu cieľov a vízií organizácie? Investuje organizácia do rozvoja a školení svojich zamestnancov? Sú nadriadení a supervízory zároveň aj dobrými koučmi? Dostávajú najproduktívnejší zamestnanci aj lepší plat? Sú zamestnanci podporovaní k tomu, aby prichádzali s novými nápadmi? Pracujú zamestnanci organizácie s najnovšími technológiami?
Spravodlivosť	Sú zamestnanci odmeňovaní v závislosti od svojej produktivity? Zastáva v organizácii niekto pozíciu „ombudsmana“, ktorý si vypočuje zamestnanca a pokúsi sa vyriešiť jeho problémy rýchlym a spravodlivým spôsobom? Sú zamestnanci platení v závislosti od práce, ktorú vykonávajú? Platia pravidlá organizácie pre všetkých? Sú zamestnanci hodnotení spravodlivým spôsobom? Sú stretnutia, kde je zamestnanec hodnotený a stretnutia, kde mu je poskytovaná spätná väzba a koučing, oddelené? Je systém hodnotenia a oceňovania transparentný?
Starostlivosť	Má organizácia vytvorený plán rozvoja svojich zamestnancov alebo aspoň svojich najproduktívnejších zamestnancov? Poskytuje organizácia zamestnancom nejaké benefity (viažuce sa na zdravotnú starostlivosť, dôchodok, vzdelávanie a pod.)? Zastávajú v organizácii niektorí zamestnanci i rolu mentorov? Je so zamestnancami zaobchádzané dôstojne a s rešpektom bez ohľadu na ich pracovnú pozíciu? Majú všetci zamestnanci pocit, že sú hodnotnou súčasťou organizácie? Vedia vedúci správne motivovať každého zamestnanca svojho tímu/pracovnej skupiny? Akým spôsobom reaguje organizácia na situácie, kedy zamestnanec nutne potrebuje pomoc? Zaujíma sa organizácia o svojich zamestnancov, ktorí odišli do dôchodku? Správa sa organizácia empaticky k osobným povinnostiam zamestnancov? Organizuje organizácia aj aktivity zamerané na rozvoj komunity a ochranu a zveľaďovanie okolitého prostredia, kde organizácia pôsobí?
Ocenenie	Má organizácia vytvorený systém na udeľovanie odmien a pochvál? Ak áno, sú založené na objektívnom meraní výkonu? Týkajú sa všetkých zamestnancov? Sú zamestnanci podporovaní k tomu, aby sa vzájomne oceňovali a chválili (napr. obyčajnými poznámkami typu: Ďakujem! alebo Urobil si to vynikajúco! Zvládol si to výborne!)? Sú také udalosti ako napr. nové obchodné dohody, významné zisky a míľniky organizácie oslavované spoločne? Sú dobré nápady a nové myšlienky ocenené?
Pracovné prostriedky	Vykonáva organizácia audit s cieľom zistiť aké prostriedky sú potrebné k vykonávaniu daných činností na vysokej úrovni (vrátane zamestnancov, ich počtu a požadovaných zručností a schopností; čas; informácie; nástroje a zariadenia a pod.)? Sú prostriedky primárne dostupné tým oddeleniam alebo častiam organizácie, ktoré sa najväčšou mierou podieľajú na dosahovaní cieľov a vízií organizácie? Rozlišuje organizácia medzi prostriedkami, ktoré „by bolo fajn vlastniť“ a ktoré je „nutné vlastniť“? Existuje v organizácii spravodlivý a transparentný proces rozdelenia prostriedkov?

Dôvera	Má organizácia vytvorený systém hodnôt? Riadia sa nimi aj vedúci organizácie? Je správanie, ktoré je v rozpore s hodnotami organizácie netolerované? Sú zamestnanci podporovaní k samostatnosti, prinášaniu inovácií a prijímaniu zodpovednosti za svoju prácu? Zdieľa organizácia informácie o finančných výsledkoch so všetkými zamestnancami?
Komunikácia	Prebieha komunikácia prostredníctvom viacerých komunikačných kanálov (internet, intranet, newsletter, poznámkové tabule, e-mail a pod.)? Sú zamestnancom informácie viažuce sa k ich práci poskytované načas? Je aj negatívna spätná väzba poskytovaná zamestnancov s rešpektom a vhodným spôsobom? Sú kľúčové rozhodnutia v organizácii komunikované aj ostatným zamestnancom? Podporuje organizácia zamestnancov k tomu, aby jej poskytovali spätnú väzbu a nové nápady? Akým spôsobom?

Zdroj: Rao, 2006, s. 241-248.

K dosiahnutiu vysokej lojality zamestnancov je potrebné napĺňať podmienky vyjadrené vo faktoroch tak na úlohu orientovaných ako aj na ľudí orientovaných. Zabezpečenie iba na úlohu orientovaných faktorov nedokáže vybudovať vysokú a dlhodobú lojalitu u zamestnancov. Naopak, ak zamestnanec potvrdí, že sa sním v práci jedná spravodlivo, že sa oňho organizácia stará, že si ho váži, že sú jeho nápady a myšlienky brané vážne, a že môže v organizácii dôverovať iným ľuďom, je pravdepodobné, že bude ochotný podstúpiť väčšie riziko, bude viac inovatívnejší, kreatívnejší, bude dôverovať aj nadriadeným, čím sa v konečnom dôsledku zabezpečí dlhodobá produktivita na rozdiel od aktuálnej, krátkodobej, dosiahnutej len pomocou faktorov na úlohu orientovaných. Predstavme si opačný prípad, organizáciu, ktorá by skórovala veľmi nízko vo faktoroch na ľudí orientovaných. Zamestnanci by vedeli, že sa s nimi nezaobchádza férovo, nedôverovali by si navzájom, vzájomne by sa neocenili za vykonanú prácu či prezentovanie nových myšlienok a zároveň by cítili, že sa organizácia o nich nezaujíma. Mali by strach prezentovať vlastné pocity a počas vykonávania práce by neustále prežívali strach z možného omylu. Ukazovanie prstom by sa stalo bežnou praxou v tejto organizácii. To, na akej úrovni by bola lojalita týchto zamestnancov je zrejmé. Akákoľvek organizácia by sa mala preto zameriavať na obidva typy faktorov. Prostriedkom k ich napĺňaniu je kvalitná komunikácia v rámci organizácie. Komunikácia nadriadených smerom k podriadeným, podriadených k nadriadených, ale aj zamestnancov na rovnakej úrovni v hierarchii organizácie. Kvalitná komunikácia je totiž jedenástym faktorom, podieľajúcim sa na lojalite zamestnancov.

Druhou segmentáciou, je segmentácia organizácií na základe ich miery zameriavania sa a napĺňania faktorov na úlohu orientovaných a na ľudí orientovaných. K porozumeniu lojality zamestnancov v rámci organizácie, slúži mriežka na ľudí a na úlohu orientovaných faktorov, viď tabuľka 10.3.

Tabuľka 10.3 Segmentácia organizácií podľa ich úrovne na úlohu a na ľudí orientovaných faktorov

Úroveň zameriavania sa organizácie na úlohu orientovaných faktorov	*vysoká*	**vysoko na úlohu nízko na ľudí**	**vysoko na úlohu i na ľudí**
	nízka	**nízko na úlohu i ľudí**	**nízko na úlohu vysoko na ľudí**
		nízka	*vysoká*
		Úroveň zameriavania sa organizácie na ľudí orientovaných faktorov	

Zdroj: Rao, 2006, s. 99.

Uvedené typy organizácií by bolo možné charakterizovať nasledovne.

Organizácie orientované ***nízko na úlohu a vysoko na ľudí***. Zamestnanci sú síce vysoko kreatívni, ale ich vedenie je vágne a bez jasného smeru. Príkladom sú „dotcom“ spoločnosti (svoj podnikateľský zámer realizovali vo virtuálnom prostredí internetu), ktoré mali veľké plány ale nulovú produktivitu. Prišli s kreatívnym a jedinečným nápadom v oblasti IT, avšak ich produktivita bola nízka. Preto by sa tieto organizácie mali primárne zamerať na jej zvyšovanie, prostredníctvom zamerania sa na faktory orientované na úlohu.

Organizácie orientované ***vysoko na úlohu a nízko na ľudí***. Typická je pre nich krátkodobá produktivita zamestnancov, lebo po čase ju zamestnanci opustia ako náhle spoznajú neférový prístupov, budú nedocenení a nebudú sa cítiť príjemne.

Organizácia si musí udržiavať orientáciu rovnako na ľudí i úlohy. Najhorším prípadom sú organizácie, ktoré skórujú nízko v obidvoch typoch faktorov a naopak najideálnejším tie, ktorých manažéri sa zameriavajú tak na úlohu ako i na ľudí. Uvedená mriežka je jednoduchou pomôckou pre manažérov k porozumeniu toho, čo jednotlivé skupiny v rámci organizácie potrebujú k zvýšeniu lojality svojich zamestnancov. Podobne ako sa budova stavia z tehál, tak aj budovanie lojality v organizácii je nutné vnímať a začínať od najnižšej úrovne, teda nadriadeného a jeho pracovnej skupiny, v ktorej je možné uplatniť uvedené poznatky.

Kumar a Shekhar (2012) uvádzajú všeobecný ***zoznam odporúčaní***, ktoré môžu pomôcť ***zvýšiť lojalitu zamestnancov*** v akejkoľvek organizácii:

1. Ponúknuť viac než len prácu. Práca ako priestor pre kariérny rozvoj.
2. Primerané finančné ohodnotenie. Hoci sa lojalita nedá kúpiť, nedostatočným ohodnotením je možné ju zničiť.
3. Poskytnutie priestoru pre prínos nových myšlienok, nápadov alebo spôsobov fungovania organizácie.
4. Investovanie do výcviku a rozvoja zamestnancov.
5. Zdieľanie vízií, komunikovanie rozhodnutí organizácie a jej smerovania zamestnancom.
6. Poskytovanie výziev, stimulovanie zamestnancov k výkonom.
7. Časté odmeňovanie za dobre vykonanú prácu.
8. Zjednotenie individuálnych kariérnych plánov zamestnancov s plánmi a cieľmi organizácie.
9. Poznanie zamestnancov a skvalitňovanie interpersonálnych vzťahov (medzi zamestnancami i smerom k vedeniu).

Lojalita k organizácii je podľa Kumara a Shekhara (2012) v úzkom vzťahu s osobným kariérnym rozvojom zamestnanca. Pracovné zručnosti zamestnanca, ktorých nadobudnutie či zdokonaľovanie tvoria podstatu kariérneho rozvoja, môžu byť kľúčové aj pre samotnú organizáciu. Pre organizáciu je rovnako dôležité aby jej zamestnanci mali vynikajúco rozvinuté požadované zručnosti, keďže sú predpokladom vysokej produktivity zamestnancov. Z toho dôvodu môže organizácia zvyšovať lojalitu svojich zamestnancov podporovaním ich kariérneho rozvoja a získavaním a vylepšovaním pracovných zručností, ktoré zamestnanci potrebujú k profesijnému rastu. Podobný návrh prezentujú i Martensenová a Grønholdt (2006). Uvádzajú, že ak si chce organizácia udržať svojich zamestnancov, mala by sa snažiť podporovať ich kariérne plány, napomáhať rozvoju ich zručností, zvyšovaniu úrovne vedomostí, delegovaniu zodpovednosti a moci, mala by sa uistiť, či práca ktorú vykonávajú je pre nich výzvou, je stimulujúca a či zamestnanci majú možnosť kreatívnej sebarealizácie a môžu slobodne prinášať a prezentovať nové myšlienky, ktoré je organizácia ochotná akceptovať. Zároveň by mali byť vedúci pracovníci schopní motivovať zamestnancov, poskytovať im cenné rady a pomáhať k rozvoju zručností.

Trend prepúšťania v posledných rokoch dostal lojalitu zamestnancov do ťažkej situácie. Z výskumov jasne vyplýva negatívny efekt prepúšťania na lojalitu tých zamestnancov, ktorí v organizácii ostávajú (Niehoff, 2011 cituje týchto autorov: Brockner, Grover, Reed, DeWitta, O`Malley, 1987; Robinson, Kraatz a Rousseau, 1994; Turnley a Feldman, 1999), spočívajúci v redukovaní ich výkonu i motivácie. Tí, ktorí v organizácii ostali vnímajú, že organizácia nie je voči vlastným zamestnancom lojálna, preto sa redukuje i motivácia týchto zamestnancov ostať lojálnymi voči organizácii. Negatívne efekty prepúšťania je možné zmierniť použitím takých postupov pri prepúšťaní, ktoré sú v organizácii vnímané ako spravodlivé. Riešením pre odvrátenie straty lojality u „preživších“ zamestnancov môže byť podľa Niehoffa (2001) 1) ***empowerment*** (delegovanie právomocí) a 2) obohatenie práce (***job enrichment***). 1) Empowerment predstavuje aktivity vedúcich, prostredníctvom ktorých odovzdávajú moc, kontrolu a autoritu podriadeným. Empowerment poskytuje zamestnancom pocit vlastníctva a kontroly vykonávanej práce. Na pozitívny vzťah medzi empowermentom a lojalitou poukázali napr. Fulford a Enz, 1995; Niehoff, End a Grover, 1990, in Niehoff, 2001. Keď vedúci deleguje povinnosti podriadenému, zároveň ho tým povzbudzuje k prevzatiu zodpovednosti, poskytuje mu podporu a vyjadruje istotu v jeho schopnosti zvládnuť delegovanú činnosť. V nadväznosti na to, empowerment umožňuje zamestnancovi prežívať pocit, že je kompetentný zvládnuť a vykonávať delegovanú činnosť, ktorú si môže sám riadiť a regulovať, vďaka čomu zároveň môže prežívať pocit podpory zo strany organizácie. Empowerment je preto proces založený na dôvere. Ak zamestnanec vníma zo strany organizácie podporu, napr. aj v podobe empowermentu, vytvára sa medzi ním a organizáciou dôvera. Časom potom zamestnanec recipročne demonštruje vyššiu mieru lojality voči organizácii, čo bolo uvedené vyššie v časti Faktory zodpovedné za lojalitu zamestnancov v bode 8. 2) Obohatená práca (job enrichment alebo job enlargement) je taká, ktorá je mnohotvárna, má väčší význam a zamestnanec v nej môže nájsť vyššiu mieru autonómie a spätnej väzby (Hackman a Oldham, 1976). Obohatenie práce zvyšuje vnímanú zmysluplnosť práce, zodpovednosť za ňu a vnímanie výsledku činnosti. Tým sa zamestnanec stáva intrinzívne motivovaný (vykonáva prácu kvôli vnútornému uspokojeniu, zábave či výzve než kvôli vedľajším dôsledkom, odmenám či nátlaku (Ryan a Deci, 2000), má vyššie

uspokojenie z práce, zvyšuje sa i jeho kvalita práce a minimalizuje absentérstvo a pravdepodobnosť výpovede zo zamestnania (Hackman a Odlham, 1976). Ako zvýšiť vnímanú zmysluplnosť práce (Niehoff, 2001)? Redizajnovaním práce tak, aby pozostávala z množstva čiastkových činností, ktoré si vyžadujú niekoľko odlišných zručností alebo schopností, a ktorých výsledkom je finálny produkt alebo služba, teda určitý celok pozostávajúci z niekoľkých častí či činností. Ďalším faktorom zvyšujúcim zmysluplnosť práce je význam vykonávanej činnosti, kedy so zvyšujúcim významom pre život ostatných ľudí sa zvyšuje i prežívaná zmysluplnosť vykonávanej práce. Ako zvýšiť vnímanú zodpovednosť za výsledok svojej práce? Autonómiou, slobodou pri voľbe činností, plánovania ich vykonávania. Ako zvýšiť poznanie výsledku? Spätnou väzbou, ktorej obsahom je presná a jasná informácia o efektivite výkonu zamestnanca.

Dôvody pre zvyšovanie a udržiavanie lojality zamestnancov v organizácii

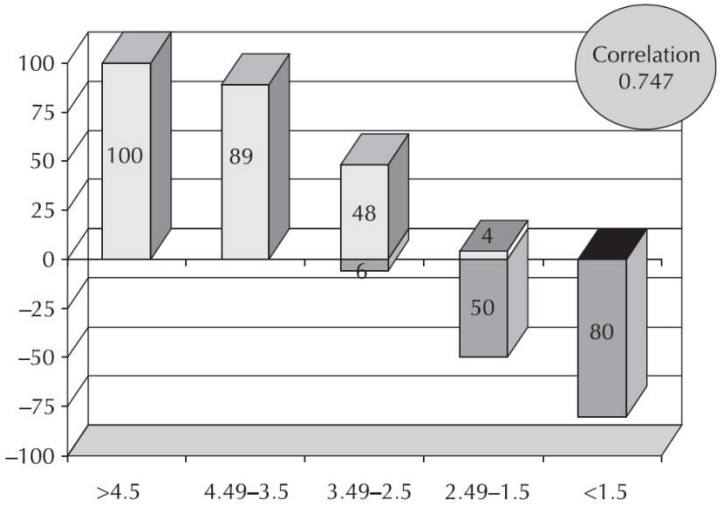
Ekonomická výhodnosť lojality zamestnancov (Reichheld, Teal, 1996;Burke, 2005):

1. Prijatie každého nového zamestnanca stojí organizáciu určité množstvo peňazí, čo vyplýva z nutnosti zaplatenia zamestnancov, ktorí vykonajú nábor nového zamestnanca,
2. Školenie. Prínosom je školenie, ktoré poskytujú skúsení dlhoroční lojálni zamestnanci novým zamestnancom. To sa samozrejme deje bez akýchkoľvek nákladov organizácie, tá nemusí najímať ďalších ľudí, ktorí by tréning a školenie vykonávali.
3. Produktivita zamestnancov sa zvyšuje so skúsenosťami, teda tým ako sa učia pracovať viac efektívne. Ich zvyšujúca sa efektivita si potom vyžaduje stále menej a menej supervízie. Napr. Brown, McHardy, McNabb a Taylor (2011) zistili, že lojalita zamestnancov je v pozitívnom vzťahu s vyšším pracovným výkonom.
4. Výber zákazníkov - sú v ňom lepší dlhoroční lojálni zamestnanci.
5. Udržanie si zákazníkov (dokonca aj vo výrobe dlhoroční lojálni zamestnanci produkujú lepšie, kvalitnejšie výrobky než noví zamestnanci).
6. Odporúčania od zákazníkov. Lojálni zamestnanci sú najčastejšie cieľom odporúčaní, ktoré činia zákazníci. Lojálni zamestnanci robia dobré meno organizácii.
7. Odporúčania od zamestnancov. Lojálni zamestnanci odporúčajú organizácii kvalitných a produktívnych potenciálne nových zamestnancov.
8. Pozitívny vplyv lojálnych zamestnancov na perspektívne budúcich alebo nových zamestnancov.
9. Nízka miera absentérstva a fluktuácie zamestnancov.

Lojálny zamestnanec, ktorý pracuje v organizácii už dlhšie dokáže podľa Burkeho (2005) znižovať náklady organizácie a zvyšovať kvalitu svojej práce, teda zvyšuje vlastnú produktivitu. Organizácia potom môže využiť zvýšenú produktivitu k lepšiemu odmeňovaniu týchto lojálnych zamestnancov, k ich ďalšiemu tréningu, rozvoju ich zručností, čo v konečnom dôsledku zvyšuje opäť produktivitu zamestnancov.

Aký má vplyv lojalita na správanie zamestnancov? Vo výskume, ktorý uskutočnil Rao (2006) 100 % zamestnancov s úrovňou lojality viac ako 4.5 (viď obrázok 10.1, os x) tvrdilo, že budú šíriť dobré meno organizácii, že je to skvelé miesto pre prácu, a že budú v nej nasledujúce dva roky určite pracovať. Na rozdiel od 80 % zamestnancov, ktorých lojalita bola nižšia ako 1.5, ktorí tvrdili, že v danej organizácii určite pracovať nebudú a nebudú tvrdiť, že

je to skvelé miesto pre prácu. Korelačný koeficient medzi emocionálnou lojalitou a správaním zamestnanca bol vysoký, = 0.747. Výskumne tak Rao potvrdil to, čo bolo už intuitívne známe a teda fakt, že vysoká úroveň emocionálnej lojality sa zároveň spája so správaním zamestnanca, teda silnými zámermi ostať pracovať v organizácii a šíriť o nej dobré meno.



Obrázok 10.3 Dopad emocionálnej lojality na správanie zamestnancov
Zdroj: Rao, 2006, s. 44.

Aké môžu byť príčiny toho, že zamestnanec organizáciu opúšťa? Môže to byť i nezáujem alebo skeptický postoj vedenia organizácie voči takým oblastiam problémov zamestnanca ako je napr. nepridelenie mentora, nedostatok alebo absencia vhodných školiacich programov pre začínajúceho zamestnanca či nevhodný manažérsky štýl (Grazulis, 2011). V takom prípade zamestnanec zisťuje, že zamestnávateľovi až tak na ňom nezáleží, preto ani zamestnancovi nebude záležať až tak na organizácii, čoho dôsledkom je potom nedostatočný pracovný výkon zamestnanca, porušovanie pravidiel, netolerovateľné správanie, absentérstvo až odchod z organizácie.

Rao (2006) uvádza príklad toho, čo dokážu lojálni zamestnanci. V roku 1989 továreň firmy Reliance v meste Patalganga v Indii bola kompletne zaplavená. Celá továreň bola plná vody, smetia a mŕtvych zvierat. Viacero dôležitých strojov bolo kompletne pod vodou niekoľko hodín. Externí poradcovia zhodnotili potrebný čas pre opravu celej továrne na 100 dní. Avšak, zamestnanci firmy Reliance vyčistili a obnovili výrobu v továrni za zhruba tri týždne.

ZHRNUTIE

Lojalita predstavuje podľa Meyera a Allena (1991, in Savareikiene a Daugirdas, 2009) súbor postojov zamestnancov voči organizácii, ich silné presvedčenie a vieru v hodnoty a ciele organizácie, ktoré sa manifestujú v silnej intencii ostať v organizácii a v odhodlaní vyvinúť úsilie, s cieľom pomôcť a zveľadiť organizáciu. Lojalita môže mať dve podoby, emocionálnu ako stav oddanosti zamestnanca k organizácii a jeho pozitívne nastavenie smerom k organizácii a behaviorálnu v podobe správania zamestnanca smerom k organizácii.

Je vysoko pravdepodobné, že emocionálne lojálny zamestnanec odmietne lukratívne pracovné ponuky a nebude vedome vyhľadávať iné pracovné príležitosti. Zaujímavým je i poznatok, že lojálni zamestnanci majú viac optimistickejšiu predstavu o budúcnosti organizácie, než zamestnanci nelojálni. Tieto informácie nie sú ničím prekvapivé. Dôležité je mať ale na pamäti, že menej lojálni zamestnanci môžu organizácii významne poškodiť. Podávajú nízky pracovný výkon a klientom poskytujú služby na nízkej úrovni. V takom prípade napríklad klienti týchto zamestnancov si vytvárajú zlý obraz o celej organizácii a následne na to odmietajú ďalej kupovať od organizácie poskytované služby či produkty. Zároveň nelojálni zamestnanci šírením zlého mena o organizácii odradia potenciálnych záujemcov o zamestnanie, ktorí by mohli byť pre organizáciu veľmi užitoční. Z toho dôvodu, by mala každá organizácia venovať otázke lojality svojich zamestnancov patričnú pozornosť a vykonávať také opatrenia aby počet plne lojálnych zamestnancov bol čo najvyšší a počet rizikových a uväznených zamestnancov čo najnižší. K tomuto účelu môže prispieť napr. i segmentácia zamestnancov podľa úrovne ich lojality (pozri Rao, 2006) či obdobná segmentácia organizácií vychádzajúca z Blake a Mouttonovej manažérske mriežky. Tá delí organizácie podľa orientácie na jeden z dvoch typov faktorov ovplyvňujúcich lojalitu, konkrétne faktorov zameraných na úlohu (napr. pracovná spokojnosť, jasnosť rolí, dostupnosť zdrojov potrebných pre výkon práce, sebarealizácia, pohltenie a zapojenie sa do úloh a vízií organizácie) a faktorov zameraných na ľudí (napr. spravodlivosť, starostlivosť, ocenenie zamestnanca, pozitívna pracovná klíma, medziľudské vzťahy). Z empirických zistení vyplýva, že vo všeobecnosti by sa mala organizácia snažiť zvyšovať spokojnosť svojich zamestnancov v práci a s prácou, podporovať ich kreativitu, stimulovať ich produktivitu pomocou odmien, oceňovať prínos nových myšlienok, vytvárať priateľské prostredie, jasne komunikovať zamestnancom ich role a povinnosti, delegovať podriadeným právomoci a snažiť sa vytvárať prácu viac zmysluplnou, mnohotvárnou a s vyššou mierou autonómie. Všetky spomenuté opatrenia sa potom môžu premietnuť do nízkej miery absentérstva či fluktuácie, no predovšetkým do nárastu produktivity zamestnancov a z toho vyplývajúcich lepších hospodárskych výsledkov organizácie.

OTÁZKY A ÚLOHA

Otázky do diskusie:

1. Uveďte príklady organizácií, o ktorých viete, že:
   a) podporujú rozvoj a udržiavanie lojality zamestnancov,
   b) nepodporujú rozvoj a udržiavanie lojality zamestnancov.

Na základe čoho viete, že daná organizácia podporuje / nepodporuje rozvoj lojality zamestnancov? Akými krokmi / činnosťami daná organizácia podporuje / nepodporuje lojalitu zamestnancov?

2. Ako by ste charakterizovali slepú lojalitu? Uveďte jej príklady a dôsledky, ktoré sa s ňou spájajú.
3. Ak je zamestnanec v organizácii lojálny, aké výhody mu to prináša?
4. Poznáte nejaké citáty, ktoré pojednávajú o lojalite?

5. Ako by ste reagovali v situácii, kedy by váš nadriadený od vás vyžadoval nejaké správanie a odkazoval sa na vašu lojalitu, ale dané správanie by bolo proti vašim hodnotám?

Úloha zverejnená v časopise Forbes od Acton School of Business:

1. Napíšte zoznam piatich vecí, ktoré sľúbite nejakej osobe alebo organizácii (v podnikaní, zamestnaní), ku ktorej sa cítite byť lojálny. Bude to päť benefitov, ktoré od vás môžu očakávať na základe povahy vzťahu, ktorý s vami majú. Môže to byť napr.:
   - Sľubujem, že nebudem pred vami tajiť zlé správy.
   - Sľubujem, že nebudem tajiť svoje negatívne pocity k vám, ale budem sa snažiť s vami čo najrýchlejšie o nich komunikovať, ak medzi nami vzniknú nejaké problémy.

2. Napíšte zoznam piatich vecí (v podnikaní, zamestnaní), ktoré by ste nevykonali (hranice, ktoré neprekročíte), aj napriek tomu, že ste voči danej osobe, organizácii lojálny.
   - Napr. nebudem vás zvýhodňovať pred osobami, ktoré budú na dané miesto kvalifikovanejšie.
   - Nebudem klamať, podvádzať ani porušovať zákon, len aby som zvýhodnil alebo nejako pomohol svojej organizácii.

3. Odprezentujte tento zoznam spolužiakovi/spolužiačke, kolegovi/kolegyni, s ktorým zvažujete podnikať, pracovať. Opýtajte sa ich:
   - Na základe vyššie uvedeného zoznamu, aké by ste mali ku mne výhrady, ak by ste chceli so mnou obchodovať, podnikať či pracovať?
   - Na základe vyššie uvedeného zoznamu, je moja lojalita k vám vyššia než vaša, rovnaká alebo nižšia?

4. Reagujte obidvaja na nasledujúce otázky:
   - Cítite sa byť viac lojálny v podnikaní či zamestnaní, než ostatní spolupracovníci? V osobných vzťahoch? Ak áno, prečo?
   - Pre koho a za akých okolností, by ste boli ochotný prekročiť vaše hranice lojality?
   - Budete zdieľať tento alebo podobný zoznam hraníc lojality s vašim budúcim zamestnávateľom alebo intímnym partnerom? Ak áno, kedy a akým spôsobom? Ak nie, prečo?

LITERATÚRA

ANTONIC, J. A., ANTONIC, B. (2011): Employee loyalty and it simpact on firmgrowth. *International Journal of Management & Information Systems*, 15 (1), 81-87.

BROWN, S., MCHARDY, J., MCNABB, R., TAYLOR, K. (2011): Workplace performance, worker commitment, and loyalty. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20 (3), 925-955.

BURKE, W. S. (2005): *Exploratory study of organizational loyalty: Comparison between senior executives and employee views*. Unpubliseh ddissertation. Malibu: Pepperdine University.

GRAZULIS, V. (2011): Successful socialization of employees – assumption of loyalty to organization. *Human Resources Management &Ergonomics*, 2, 33-46.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

KUMAR, D. N. S., SHEKHAR, N. (2012): Perspectives envisaging employee loyalty: A case analysis. *Journal of Management Research*, 12, 2, p. 100-112.

MATZLER, K., RENZL, B. (2006): The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management*, 17 (10), 1261-1271.

MARTENSEN, A., GRØNHOLDT, L. (2006): Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing*, *2* (4), 92-116.

NIEHOFF, B. P. (2001): The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26 (1), 93-113.

RAO, A. (2006): The tao of loyalty: Winning with employees. New Delhi: Response Books.

REICHHELD, F. F, TEAL, T. (1996): *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

RYAN, R. M., DECI, E. L. (2000): Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

SALEEM, S. (2011): The impact of financial incentives on employees commitment. *European Journal of Business and Management*, 3 (4), 258-266.

SAVAREIKIENE, S., DAUGIRDAS, L. (2009): Forms of expression of employee loyalty. *Social Research*, 2 (16), 86-93.

11 PRACOVNÁ KARIÉRA

Edukačné ciele

- Charakterizovať kariéru podľa tradičného prístupu a podľa novodobého prístupu.
- Pochopiť koncepcie vývoja novodobých kariér a opísať tieto typy kariér.
- Vysvetliť proces manažmentu kariéry.
- Vysvetliť podstatu Peterovho princípu.
- Charakterizovať Hollandov hexagoniálny model pracovných prostredí.

ÚVOD

Podľa Maslowovej teórie pracovnej motivácie je sebarealizácia rastovou potrebou človeka, o ktorej nasýtenie usiluje, no absolútne uspokojiť túto potrebu nejde. Mieru neuspokojenia potreby sebarealizácie posudzuje každý človek subjektívne. Proaktívni jedinci s vysokou mierou ašpirácie usilujú o rozvoj svojich kompetentností a zručností, usilujú o funkčný postup v organizácii, túžia sa uplatniť v úspešných organizáciách, atď. Iní jedinci sú spokojní, pretože sa „s nimi nič nedeje“, v organizácii prežívajú a netúžia po zmene. Pre organizáciu sú užitočnejší aktívni jedinci, ktorí majú rozvojový potenciál a usilujú o vlastný rozvoj. Organizácia môže participovať na rozvoji schopností jedincov, a vôbec nemusí. Môže a nemusí plánovať funkčný postup pre konkrétneho jedinca. V prípade, že organizácia participuje na rozvoji schopností a zručností jedinca a plánuje jeho funkčný postup, preberá na seba istú mieru zodpovednosti za jedincovu kariéru. V prípade, že organizácia neparticipuje na rozvoji potenciálu jedinca, pre svoje fungovanie si vyberá jedincov, ktorí sú pre ňu užitočnejší.

Pôvod slova kariéra je v latinskom a francúzskom jazyku. „Career“ znamená pretekársku dráhu.

11.1 CHARAKTERISTIKA PRACOVNEJ KARIÉRY

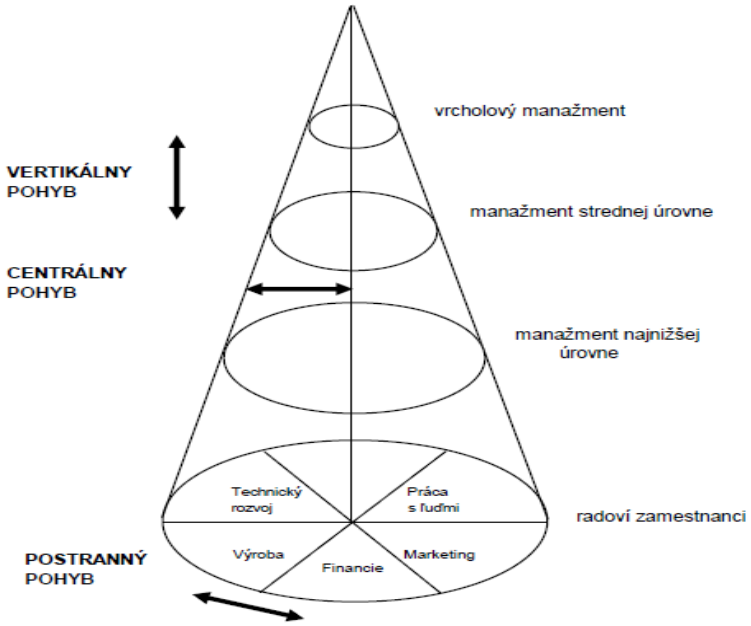
Bělohlávek (1994, s. 277) definuje kariéru ako „dráhu človeka životom, najmä profesionálnu, na ktorej človek získava nové skúsenosti, rozvíja svoje kompetencie a realizuje svoj osobný potenciál“. Hargašová a Grajcár vymedzujú kariéru špecifickejšie v kontexte jej novodobého vnímania ako nepretržitý sled kratších či dlhších časových období, v ktorých – v priebehu celého života – človek nadobúda vedomosti a zručnosti, životné a pracovné skúseností, hľadá svoje pracovné príležitosti súbežne s plnením ostatných sociálnych rol – občianskych, rodinných, partnerských a pod. (Kollárik a kol., 2011).

Pojem pracovná kariéra je mnohoznačný a formuje ho viacero okolností. V súčasnosti je kariéra („robenie kariéry“) vnímaná pozitívnejšie ako v minulosti. V minulosti bol často používaný pojem kariérizmus a označoval bezohľadnú a bezzásadovú honbu za kariérou. Kariéra je vnímaná inak aj z hľadiska typu organizácie (napr. na vysokých školách sa od všetkých učiteľov vyžaduje, aby rozvíjali svoju kariéru; vo výrobných organizáciách tomu tak

nie je). Kariéru vníma jedinec podľa svojich ašpirácií a hodnôt. Vnímanie kariéry teda ovplyvňujú spoločenské zmeny, charakter organizácie a tiež charakteristiky pracovníkov.

Pri vysvetľovaní pojmu kariéra sú využívané etapy vývoja spoločnosti a v tomto kontexte ide o tradičné kariéry a novodobé kariéry.

Tradičná kariéra je definovaná úspechom a postupom v jednej organizácii, v ktorej jedinec pracoval spravidla po celú dobru svojho profesionálneho života, pričom kariéru zamestnanca riadila organizácia. Schein (1978) popísal tradičnú kariéru pracovníka ako pohyb v kuželi (obr. 11.1). Hierarchický pohyb znamená postup z nižšej pracovnej pozícii na vyššiu. Funkcionálny (horizontálny, technický) pohyb znamená mobilitu pracovníka medzi rôznymi odbornými oblasťami. Radiálny pohyb znamená mobilitu pracovníka od špecializovaných oblastí na okraji kužeľa do oblastí všeobecného riadenia v strede kužeľa.



Obrázok 11.1 Kužeľ kariéry podľa Scheina
Zdroj: Blašková, M., 2005.

O type **novodobých kariér** sa začína uvažovať od konca 70-tych rokov 20. storočia. Hall (1976) definuje kariéru ako „individuálne vnímanú sekvenciu postojov a správania sa spojené s pracovne súvisiacimi skúsenosťami a aktivitami za celý život jedinca“ (in Greenhause, 2003, s. 521). Podstatne širšie z hľadiska času chápal kariéru Super (1976), ktorý ju definuje ako „sekvenciu významných pozícií zastávaných jedincom počas celého predprofesijného, profesijného a postprofesijného života, vrátane rolí súvisiacich s prácou ako je študent, zamestnanec a dôchodca, spolu s doplnkovými zamestnaneckými, rodinnými a občianskymi rolami“ (in Patton, McMahon, 2006, s. 4).

Driver (1982) vymedzil 4 vzorce novodobých kariér. Vzorec „stály stav“ opisuje kariéru jedinca ako kariéru v jednom povolaní. Jedinec sa zameriava na rozvoj špecializácie, nie na funkčný postup. Vzorec „*priamočiary vývoj*“ opisuje kariéru jedinca ako hierarchický postup v rámci toho istého povolania. „Špirála“ znamená, že jedinec vykonáva povolanie istý počet

rokov a potom povolanie vymení za iné, aby mohol využiť nadobudnuté skúsenosti. Vzorec „*premenlivosť*“ charakterizuje kariéru častým striedaním povolaní. (in Rymeš, 2003)

Pod vplyvom globalizácie a multikultúrneho prostredia organizácií sa mení pohľad na typ novodobej kariéry; pretvára sa do typu **bezhraničnej kariéry**. Vznikajú a rozvíjajú sa tzv. *bezhraničné organizácie*. Tieto organizácie sú charakteristické znižovaním úrovní riadenia, odstraňujú sa teda vertikálne hranice; zmenou pracovných miest v zmysle rozširovania (job enlargement) a obohacovania (job enrichment) obsahu pracovných miest, čoho následkom sa zvyšovali požiadavky na kompetentnosť pracovníkov, na ich multifunkčnosť; zmenou v zamestnávaní ľudí – organizácie vo väčšej miere využívajú služby externých pracovníkov, využívajú aktívne metódy znižovania stavu personálu (downsizing). Ide napr. o outsourcing, čo znamená vytvorenie nových pracovných miest pre súčasných zamestnancov podporou ich vlastných podnikateľských aktivít a dodávaním služieb a výrobkov, ktoré predtým boli náplňou ich pracovnej činnosti v organizácii. Takže, organizácia sa „zbaví“ činnosti, ktorá pre ňu nie je hlavná (vedľajšie činnosti) a zabezpečuje si ich dodávateľsky, pričom dodávateľmi sú zamestnanci, s ktorými organizácia skončila pracovný pomer. Ďalšou príčinou bola eliminácia geografických hraníc medzi lokalitami a kultúrami. (Ashkenas, Ulrik, Jick, Kerr, 2002) Zmeny v prostredí a v organizáciách umožňujú jedincom realizovať im najvyhovujúcejší vzorec kariéry.

11.2 NOVODOBÉ TYPY KARIÉR

Novodobé kariéry zdôrazňujú osobný potenciál jedincov, ich proaktivitu a zodpovednosť za svoju zamestnateľnosť. Podľa Kirovovej (2009) ide o jedincov, ktorí sa vyznačujú intristickou motiváciou, vnútorným miestom kontroly, flexibilitou a samostatnosťou.

Rozlišujú sa 4 typy novodobých kariér, a to proteovská kariéra, bezhraničná kariéra, postkorporátna kariéra a inteligentná kariéra.

Proteovská kariéra. *V gréckej mytológii bol Proteus starým pastierom tuleňov na ostrove Faros a bol schopný vidieť budúcnosť. Po stroskotaní sa na ostrov dostal Menelaos a pre zlé počasie sa z ostrova nemohol dostať znovu na more. Požiadal Proteusa o veštbu týkajúcu sa návratu domov. Proteus odmietal a Menelaos naliehal. Proteus sa menil na leva, hada, leoparda, kanca, vodu a strom, no Menelaos trval na svojej požiadavke. Nakoniec sa dočkal odpovedí na svoje otázky.* Hall (1976) inšpirujúci sa touto bájou, opisuje jedinca ako zodpovedného a nezávislého jedinca, ktorý sa vzdeláva, získava skúsenosti, rozvíja svoju zamestnateľnosť, pracuje na svojej konkurencieschopnosti. Viac ako materiálne výhody z pracovného postupu sú pre neho vnútorná spokojnosť, psychický úspech.

Post-korporátna kariéra. Jedinec po skončení pracovného pomeru v organizácii si uvedomuje svoju nezávislosť a svoje kvality. Už nehľadá stabilnú prácu v nejakej organizácii; venuje sa podnikateľským aktivitám alebo svoju pracovnú silu ponúka na čiastočný úväzok, napr. ako poradca.

Bezhraničná kariéra. Podľa tohto typu kariéry jedinec môže získavať vedomosti v rôznych vzdelávacích inštitúciách vo svete a môže získavať pracovné skúsenosti v rôznych organizáciách vo svete. Ak jedinec využije tieto príležitosti, môže fyzicky meniť povolania,

organizácie i regióny (tzv. fyzická mobilita), alebo si uvedomuje, že má možnosť realizovať takú mobilitu (tzv. psychická mobilita).

Inteligentná kariéra. Jedinec cielene zvyšuje, resp. rozširuje kariérové kompetentnosti. *„Vie prečo“* (know why) robí kariéru (ašpirácie, hodnoty). *„Vie ako“* (know how) má zvyšovať svoje schopnosti, zručnosti a spôsobilosť. *„Vie komu“* (know whom) bude užitočný. Dokáže vytvárať kontakty a sociálne siete. Ak jedinec dokáže využiť tieto kariérové kompetentnosti, dosiahne kariérový úspech.

11.3 KARIÉROVÝ ÚSPECH

Kariérový úspech je definovaný ako „pozitívne psychologické alebo pracovné výsledky alebo úspechy jedinca, ktoré nahromadil ako výsledok pracovných skúseností“ (Judgea, Cablea, Boudreaua, Bretza, 1995, s. 486).

Rozlišuje sa kariérový úspech objektívny a subjektívny. **Objektívny kariérový úspech** je pozorovateľný zvonku a charakterizujú ho ukazovatele ako plat, pozícia, moc, postup / postupová rýchlosť, hodnosť / titul, symboly (pracovňa, auto, mobil), počet podriadených. Subjektívny kariérový úspech je úspechom psychickým, jedinec ho vníma ako pozitívny emocionálny stav so svojim kariérovým progresom. Ukazovateľmi sú radosť z práce, pocit zmysluplnosti z práce, maximalizovanie osobného potenciálu, kvalita pracovného života, rovnováha pracovného a mimopracovného života, spokojnosť, autonómia, sloboda.

11.4 KARIÉROVÝ VÝVOJ A MANAŽMENT KARIÉRY

Jedinec má, resp. mal by mať predstavu o svojom profesionálnom živote. V predprofesionálnej etape svojho života študuje a pripravuje sa na povolanie. Ide o prípravné obdobie kariéry jedinca.

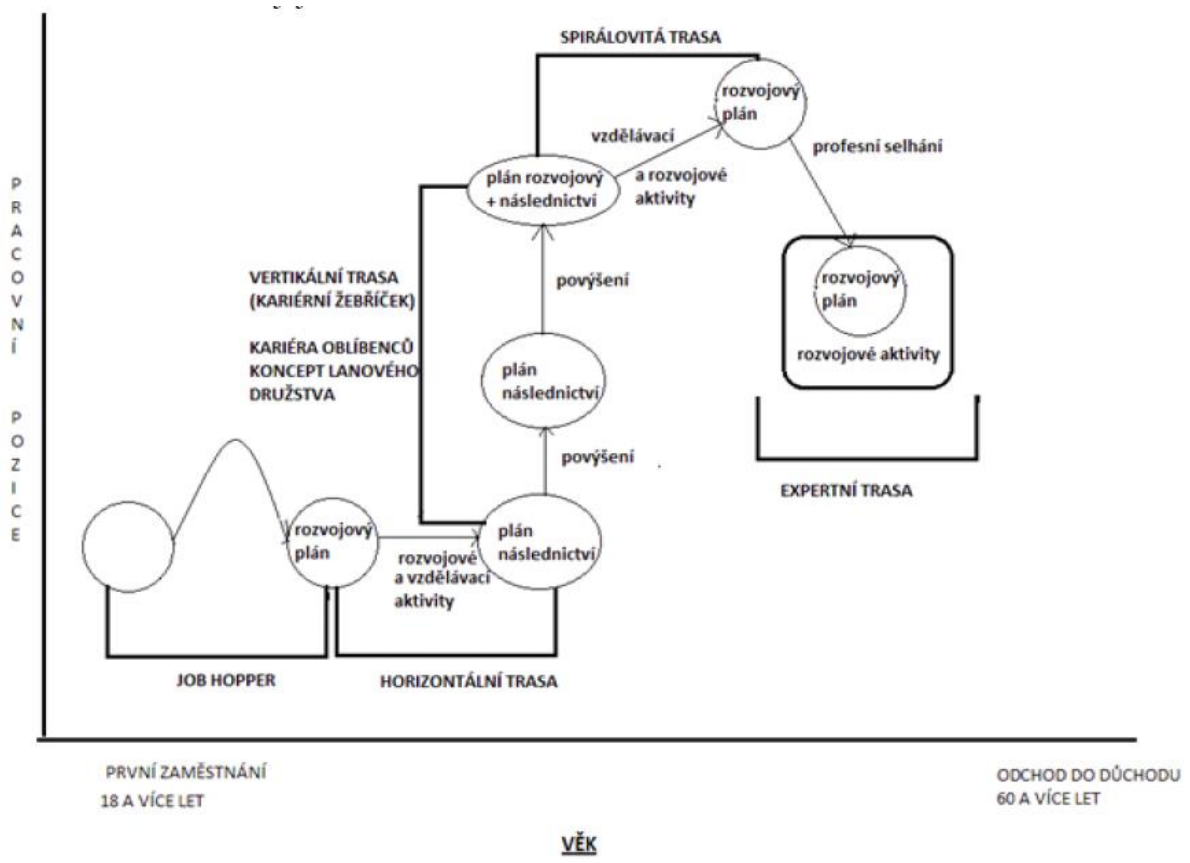
Druhá etapa kariérového vývoja – profesionálne obdobie sa člení na 3 fázy, a to na začiatok kariéry, stredný vek kariéry a starší vek kariéry.

Začiatok kariéry. Po ukončení štúdia jedinec nastupuje do prvého zamestnania. Konfrontuje získané teoretické poznatky s požiadavkami praxe, s požiadavkami pracovného miesta. Je motivovaný byť prospešným pre organizáciu, chce sa sebarealizovať. Jedinec, ktorého charakterizuje istá miera idealizmu, zažíva šok z reality. Prax úplne nezodpovedá jeho predstavám (napr. kolegovia nie sú rovesníci, práca je náročná, vyžaduje samostatnosť, rozhodovanie, manažér je direktívny, atď.). Jedinec sa začleňuje do pracovného kolektívu, socializuje sa a adaptuje sa na prácu, podáva výkon, stanovuje si plní svoje profesionálne ciele. Obdobie začiatku kariéry trvá cca do 35 roku života človeka.

Stredný vek kariéry je obdobím profesionálnej dráhy jedinca cca do 55 roku života. Jedinec je racionálny; vie, čo môže očakávať od seba a vie, čo môže očakávať od organizácie. V kontexte svojich hodnôt a ašpirácií rozvíja svoj potenciál a profesionálnu kariéru, sebarealizuje sa. Ku koncu tohto obdobia je kariéra jedinca stabilizovaná a označuje sa ako *kariérové plató*. V tomto období môže dochádzať k znižovaniu ambícií jedinca a jeho kariéra

stagnuje. Ambície jedinca ale ustupovať nemusia, môže ďalej postupovať v kariére alebo začať druhú kariéru.

Po 55 roku života jedinca nastupuje tzv. **starší vek kariéry**. Jeho pracovná pozícia je zvyčajne stabilizovaná. U jedinca energia klesá, no stúpajú skúsenosti.



Obrázok 11.2 Kariéra a jej súvislosti
Zdroj: Klupáková, H., Vnoučková, L., 2013.

V každom opisovanom období môže organizácia participovať na vývoji kariéry jedinca, resp. na smerovaní jeho profesionálnej dráhy v procese manažmentu kariéry. Kariéru a jej súvislosti uvádza obr. 11.2. **Manažment kariéry** (careerpathing, career planning) je proces, v priebehu ktorého organizácia poskytuje pomoc zamestnancom v ich odbornom a osobnom rozvoji v súlade s ich potenciálom a cieľmi a v súlade s potrebami organizácie. Súčasťou manažmentu kariéry sú plány (schémy) nástupníctva a plány kariéry uzatvárané medzi organizáciou a jednotlivcom. Organizácia (manažér) má čo najpresnejšie identifikovať rozvojový potenciál pracovníka, pretože investície do rozvoja sú vysoké z finančného aj časového hľadiska a majú byť efektívne vynaložené. Posúdená má byť aj na osobnosť jedinca a jeho túžba po moci. Pre jedinca je dôležité, aby jeho kariérová dráha bola v súlade s jeho cieľmi a ašpiráciami. Aj jedinec musí byť schopný reálnej sebareflexie o svojich schopnostiach. V dôsledku neprofesionálneho manažmentu kariéry môže dôjsť k tzv. Peterovmu princípu.

Peterov princíp formulovali autori Peter a Raymond v roku 1968 a opisujú situáciu kedy je zamestnanec povýšený do pracovnej pozície, ktorej požiadavky sú iné ako kompetentnosti, zručnosti a spôsobilosť zamestnanca. Takáto situácia nastáva vtedy, keď organizácia povyšuje na základe dobrého výkonu v pôvodnej pozícii zamestnanca, a nie na základe porovnania a miery súladu medzi kompetentnosťou zamestnanca a požiadavkami pracovného miesta. Dôsledkom je nekompetentnosť (odborná a / alebo sociálna) a nespokojnosť daného zamestnanca a vytvorenie priestoru napr. na politikárčenie pre iných zamestnancov, ktorí túto situáciu môžu využiť vo svoj prospech.

11.5 HOLLANDOV HEXAGON

Holland pri skúmaní kariérových dráh vychádzal z teoretických konceptov hodnôt. Predpokladal, že ľudia majú tendenciu vyhľadávať prostredie, ktoré zodpovedá ich povahovej orientácii. Vytvoril 6 základných kariérových typov a vytvoril hexagoniálny model pracovných prostredí. Na základe typu osobnosti a modelu prostredia je možné nájsť súlad (obr. 11.3). Tvrdil, že každý jedinec si môže vybrať primerané povolanie. Hollandova typológia sa využíva dodnes.

Hollandova kariérová typológia osobností:

- **typ realistický** preferuje fyzické činnosti, pričom využíva svoje schopnosti a zručnosti (napr. remeslá),
- **typ skúmavý** uprednostňuje poznávacie aktivity (premýšľanie, organizovanie) pred emocionálnymi aktivitami,
- **typ sociálny** je zameraný na pomoc iným, preferuje interpersonálne aktivity (sociálna práca, diplomacia, psychologické poradenstvo),
- **typ konvenčný** vie byť dobrým podriadeným – plní príkazy nadriadených, záujmy organizácie povyšuje nad vlastné potreby, vyhľadáva práce, kde sú jasne definované pravidlá (účtovníctvo, financie),
- **typ podnikavý** využíva svoje presvedčovacie schopnosti k dosiahnutiu vlastných cieľov (manažment, právo, obchod),
- **typ umelecký** rád vyjadruje svoje city a rád tvorí (hudba, výtvarné umenie, divadlo).

Hollandov hexagoniálny model pracovných prostredí

Manuálne technické profesionálne prostredie (REALISTIC / R). Pohybové, manuálne, technické činnosti, práca s predmetmi, strojmi, nástrojmi, rastlinami, zvieratami, pracovné činnosti „vonku“.

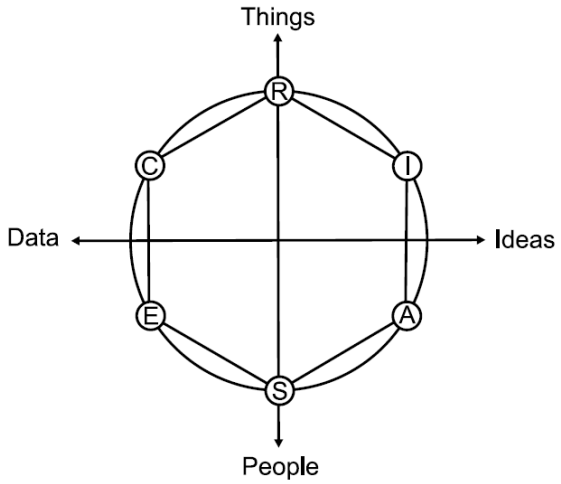
Intelektuálne (vedecké) profesionálne prostredie (INVESTIGATIVE / I). Pozorovanie, štúdium, skúmanie, analyzovanie, vyhodnocovanie javov, procesov a riešenie problémov, vedecké, intelektuálne či mentálne náročné činnosti.

Umelecké profesionálne prostredie (ARTISTIC / A). Umelecké činnosti a umelecká tvorba, „novátorstvo“, využívanie intuície, imaginácia, kreativita, práca v neštrukturovaných podmienkach.

Sociálne profesionálne prostredie (SOCIAL / S). Vzdelávanie, informačné a poradenské činnosti, medicína, „pomáhajúce“ činnosti, pomoc ľuďom, činnosti vyžadujúce vysokú mieru expresivity, empatie a dobrú úroveň komunikácie.

Podnikavé profesionálne prostredie (ENTERPRISING / E). Riadenie, ovplyvňovanie a presvedčovanie ľudí, výkon, obchod, predaj, náročné manažérske, organizačné a ekonomické činnosti.

Konformní profesionálne prostredie (CONVENTIAL / C). Systematická a presná práca s faktami, číslami, dátami; administratívne a matematické činnosti, ktoré kladú dôraz na detaily, presnosť a systematickosť podľa pokynov iných ľudí, pracovné činnosti vykonávané v jasných štruktúrovaných podmienkach pracovného prostredie.



Obrázok 11.3 Hollandov hexagon
Zdroj: Deng, Armstrong, Rounds, 2007.

ZHRNUTIE

Literatúra vysvetľuje profesionálnu kariéru s využitím tradičného a novodobého prístupu. **Tradičná kariéra** je definovaná úspechom a postupom v jednej organizácii, v ktorej jedinec pracoval spravidla po celú dobru svojho profesionálneho života, pričom kariéru zamestnanca riadila organizácia. **Novodobá kariéra** je nepretržitý sled kratších či dlhších časových období, v ktorých – v priebehu celého života – človek nadobúda vedomosti a zručnosti, životné a pracovné skúseností, hľadá svoje pracovné príležitosti súbežne s plnením ostatných sociálnych rol (občianskych, rodinných, partnerských a pod.).

Novodobé kariéry zdôrazňujú osobný potenciál jedincov, ich proaktivitu a zodpovednosť za svoju zamestnateľnosť. Medzi koncepcie novodobých kariér je zaradzovaná Proteovská kariéra, Post-korporátna kariéra, Bezhraničná kariéra a Inteligentná kariéra.

Kariérový úspech je definovaný ako „pozitívne psychologické alebo pracovné výsledky alebo úspechy jedinca, ktoré nahromadil ako výsledok pracovných skúseností“

(Judgea, Cablea, Boudreaua, Bretza, 1995, s. 486). Rozlišuje sa objektívny kariérový úspech („viditeľný“) a subjektívny kariérový úspech (úspech psychologický).

Kariérový vývoj jedinca je vývoj v predproduktívnom veku kedy jedinec získava poznatky, študuje. Druhou etapou je profesionálne obdobie, ktoré sa člení podľa 3 období: začiatok kariéry, stredný vek kariéry a starší vek kariéry.

Manažment kariéry je proces, v priebehu ktorého organizácia poskytuje pomoc zamestnancom v ich odbornom a osobnom rozvoji v súlade s ich potenciálom a cieľmi a v súlade s potrebami organizácie. Organizácia (manažér) má čo najpresnejšie identifikovať rozvojový potenciál pracovníka, pretože investície do rozvoja sú vysoké z finančného aj časového hľadiska a majú byť efektívne vynaložené. Posúdená má byť aj na osobnosť jedinca a jeho túžba po moci. Pre jedinca je dôležité, aby jeho kariérová dráha bola v súlade s jeho cieľmi a ašpiráciami. Aj jedinec musí byť schopný reálnej sebareflexie o svojich schopnostiach. V dôsledku neprofesionálneho manažmentu kariéry môže dôjsť k tzv. Peterovmu princípu.

Hollandov hexagon. Holland vytvoril 6 základných kariérových typov (typ realistický, skúmavý, sociálny, konvenčný, podnikavý, umelecký) a vytvoril hexagoniálny model pracovných prostredí (profesionálne prostredie manuálne (technické), intelektuálne (vedecké), umelecké, sociálne, podnikateľské, konformné).

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Vysvetlite rozdiel medzi tradičným a novodobým vnímaním kariéry.
2. Vysvetlite prečo sú pre organizáciu užitočnejší zamestnanci, ktorých charakterizuje subjektívny kariérový úspech.
3. Popíšte proces manažmentu pracovnej kariéry.
4. Spracujte prípadovú štúdiu a opíšte situáciu, v ktorej sa vyskytne zásada Peterov princíp.
5. Urobte si test osobnosti „Pre aké povolanie sa hodíte?“
   Zdroj: http://test-osobnosti.primat.cz/.

LITERATÚRA

ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

ARTHUR, M. B., INKSON, K., PRINGLE, J. K. (1999): *The new careers: Individual action and economic change*. London: Sage.

ASHKENAS, R., ULRICH, D., JICK, T., KERR, S. (2002): *Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass.

BARUCH, Y. (1999): Integrated career systems for the 2000s. *International Journal of Manpower*. 20, 432–457.

BĚLOHLÁVEK, F. (1994): *Osobní kariéra*. Praha: Grada.

BLAŠKOVÁ, M. (2005): Organizačné správanie. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline. 2005.

CITRIN, J. (2008): *The three principles of career management*. [online] Dostupné na internete: http://www.spencestuart.com/yourcaree/management/1253.

DENG, CH-P., ARMSTRONG, P. I., ROUNDS, J. (2007): The fit of Holland's RIASEC model to US occupations. *Journal of Vocational Behavior* 71.

GREENHAUS, J. H. (2003): Career Dynamics. In *Borman, W., Ilgen, D. R., Klimoski, R. J., Weiner, I. B. (Eds.). Handbook of Psychology*. Volume 12. Industrial and Organizational Psychology. New Yersey: John Wiley & Sons, 2003, p. 519-540.

HOLLAND, J. H. (1994): Self-direct Search. Form R. Psychological Assessment Pesources, Inc., Printed in USA.

HRONÍK, F. (2006): *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

JUDGE, T. A, CABLE, D. M., BOUDREAU, J. W., BRETZ, R. D. (1995): An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. In *Personnel Psychology, 48*(3), 1995, p. 485-519.

KIROVOVÁ, I. (2011): Od tradiční kariéry k současným kariérním koncepcím. *Československá psychologie*, 55, (4), s. 316 – 331. ISSN 0009-062X.

KLUPÁKOVÁ, H., VNOUČKOVÁ, L. (2013): Proces plánovaní kariéry v podniku. Karviná: Acta Academica Karviniensia. Dostupné na internete: http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-3-2013/Klupakova_Vnouckova.pdf.

KOLLÁRIK, T., LETOVANCOVÁ, E., VÝROST, J. a kol. (2011): Psychológia práce a organizácie. Bratislava: UK Bratislava. ISBN: 9788022330787.

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

MONROE, J. (2007): *Ideální kariéra a zaměstnání. Osobní poradce pro výběr nejlepší práce a kariéry.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1947-4.

PATTON, W., MCMAHON, M. (2006): Career development and systems theory. *Connecting theory and practice*. (2nd ed.). Rotterdam: Sense publishers. ISBN 90-77874-13-5.

PETER, L. J., HULL, R. (1969): The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong. New York.

ROBBINS, S. R. (1993): *Organizational Behavior, concepts, Contraversies and Aplications.* Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

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

RYMEŠ, M. (2003): Pracovní kariéra. In Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. *(Eds.). Psychologie ve světe práce*. Praha: Karolínum, 2003, p. 119–128.

SCHMIDT, M. (2011): *40 největších mýtů o budování kariéry.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3740-9.

SCHEIN, E. H. (1978): *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley.

SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. (1994): *Managing Organizational Behavior*. John Willey and Sons, Inc., New York, s. 147.

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

12 PRACOVNÁ SKUPINA

Edukačné ciele

- Vymedziť rozdiely medzi sociálnou skupinou a pracovnou skupinou.
- Charakterizovať pracovnú skupinu.
- Charakterizovať formálne pracovné skupiny podľa typov.
- Charakterizovať neformálne skupiny podľa typov.
- Poznať determinujúce faktory dynamiky pracovnej skupiny a pochopiť ich vplyv.
- Vysvetliť efektívnosť pracovnej skupiny podľa konceptu McGratha.
- Vysvetliť proces vývoja skupiny a proces skupinovej socializácie.

ÚVOD

Jednotlivec v organizácii nepôsobí izolovane. Je členom pracovnej skupiny, kde vykonáva svoju prácu, spolupracuje s ostatnými členmi pracovnej skupiny, vytvára sociálne vzťahy. Pracovná skupina môže na jednotlivca pôsobiť pozitívne, ale aj negatívne. Pre skupinu má byť jednotlivec užitočný a užitočná má byť aj skupina pre jednotlivca. Pre organizáciu je dôležitý prínos jednotlivca (individuálny príspevok k prosperite) a rovnako je dôležitý prínos pracovnej skupiny (skupinový príspevok k prosperite). Manažment ľudí je preto orientovaný na jednotlivcov i na pracovné kolektívy, pretože skupinový príspevok k prosperite je kumulovaný. V súčasnej dobe sa zdôrazňuje kooperácia, pretože „stúpa tlak na excelentnosť, diverzitu skúseností a flexibilitu pri riešení problémov, ... a to je možné zvládnuť iba spoluprácou jednotlivcov v skupinách“ (Kentoš, in Kollárik, Letovancová, Výrost, 2011, s. 139).

12.1 PRACOVNÁ SKUPINA

Sociálna psychológia člení skupiny z kvantitatívneho hľadiska na malé, stredné a veľké. **Malú sociálnu skupinu** tvorí 2 až 45 členov, ktorí sa poznajú, existujú medzi nimi osobné vzťahy a komunikujú tvárou v tvár. Charakteristiky **strednej sociálnej skupiny** sú priestorové umiestnenie, formálna štruktúra a forma vzťahov zameraná na dosiahnutie cieľa. **Veľkou sociálnou skupinou** je napr. národ, politická organizácia a pod. (Kollárik, 2008) Z uvedeného vyplýva, že organizácia je stredná sociálna skupina a tvoria ju malé sociálne skupiny. Toto konštatovanie je ale nepresné, pretože medzi sociálnou skupinou a pracovnou skupinou existujú rozdiely, resp. pracovná skupina sa vyznačuje ďalšími znakmi. Tyson, Jackson (1997, s. 155) uvádza, že malú sociálnu skupinu „tvoria jednotlivci, ktorí spolu komunikujú, vytvárajú vzájomné vzťahy (často emocionálne sýtené), ktoré sú štruktúrované (tvoria štruktúru vzájomne poprepájaných a hierarchicky usporiadaných pozícií a rolí) a ktorí sú od seba vzájomne závislí, ovplyvňujú sa“. Podľa Kleina a Kozlowského (2000, in Kollárik, 2011, s. 140) v pracovnej skupine existuje: a) vzájomná závislosť pri vykonávaní pracovných úloh, b) organizačný kontext determinujúci interakciu medzi zamestnancami (organizačná

kultúra, atmosféra v organizácii a v skupine, štýl vedenia zamestnancov, formálna komunikácia, atď.), c) viacúrovňové vplyvy (jednotlivci tvoria skupinu / pracovisko, pracoviská tvoria organizáciu, ktorú znázorňuje organizačná štruktúra, d) dynamika prebiehajúcich procesov, ktorá vyjadruje zmeny podmienené turbulenciou prostredia, používanou technológiou, výkonnosťou jednotlivcov i pracovných kolektívov a pod. Uvedené odlišnosti zapracoval Kentoš a **pracovnú skupinu** definuje ako **„súbor dvoch alebo viacerých zamestnancov, ktorí sú v sociálnej interakcii, vykonávajú pracovné úlohy, majú spoločné ciele, sú vystavení vzájomnej závislosti, samých seba identifikujú vo vzťahu k ďalším štruktúram organizácie (iným skupinám)“** (in Kollárik, Letovancová, Výrost, 2011, s. 140).

Sociológia a organizačná psychológia vymedzuje niekoľko charakteristických **znakov pracovnej skupiny**:

- súbor dvoch alebo viacerých jednotlivcov, medzi ktorými dochádza k interakcii (vzájomné ovplyvňovanie);
- členovia skupiny sa vzájomne osobne poznajú, prebieha medzi nimi priama, bezprostredná komunikácia (komunikujú tvárou v tvár), existujú medzi nimi vzájomné väzby, podliehajú skupinovému tlaku;
- členovia majú a rešpektujú určitý hodnotový systém a systém noriem (pravidiel), ktoré regulujú ich správanie v záležitostiach dôležitých pre skupinu, dodržiavajú skupinovú disciplínu;
- členovia majú spoločné ciele;
- členovia majú spoločnú identitu (spolupatričnosť, vedomie, že patria do skupiny, patria k sebe, sú závislí od seba pri dosahovaní cieľov a uspokojovaní individuálnych potrieb);
- pracovnú skupinu charakterizuje jej štruktúra, ktorá je hierarchicky usporiadaná;
- členovia skupiny sú držiteľmi pracovnej pozície (pracovného miesta), ktorá determinuje ich status (postavenie) v skupine a v organizácii a v rámci ktorej sú im pridelené úlohy;
- medzi členmi skupiny existujú vzájomné formálne a neformálne vzťahy tvoriace organizovaný integrovaný systém;
- v skupine je charakteristický štýl vedenia zamestnancov, ktorý uplatňuje manažér;
- medzi členmi skupiny existujú vzťahy súdržnosti (istý stupeň kohézie);
- medzi členmi skupiny existuje určitý stupeň konfliktu;
- pre skupinu je charakteristické aj spoločné rozhodovanie o riešení problémov;
- skupina predstavuje samostatný celok, ktorý je odlišný od iných skupín a do určitej miery je nezávislý, samostatne fungujúci– autonómia.

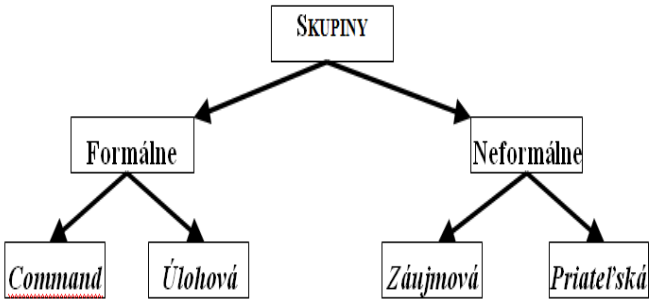
Na formálnej úrovni sú v organizácii tvorené pracovné skupiny a tiež tímy. Problematike tímov v organizácii je venovaná samostatná kapitola. Pre úplnosť tohto textu uvádzame len podstatné rozdiely medzi pracovnou skupinou a tímom. Pre tím je charakteristická kolektívna zodpovednosť za výkony, väčšia zodpovednosť za stanovovanie čiastkových cieľov a ich plnenie, členovia tímu sa nespoliehajú výlučne na vedenie jedným menovaným manažérom. Tímy je priznaná vyššia mieru samostatnosti a kompetencií (právomocí).

12.2 TYPY PRACOVNÝCH SKUPÍN

Pracovná skupina je sekundárna skupina. **Sekundárne skupiny** uspokojujú niektoré potreby človeka, napr. potrebu úspechu, uznania, sebarozvoja. Ich vplyv je významný, ale nie až tak silný, ako vplyv primárnej skupiny. Ide napr. o pracovné skupiny, športové organizácie, kluby, záujmové skupiny, priateľské krúžky a pod. Druhým typom skupiny členenej z hľadiska významnosti pre jedinca a miery intimity vzťahov medzi členmi skupiny je **primárna skupina**, ktorá je prvou, ktorej sa jednotlivec stáva členom. Primárnou skupinou je rodina daného jednotlivca. Vyznačuje sa intímnymi vzťahmi medzi členmi, uspokojuje najmä citové potreby človeka a má na neho osobitne silný vplyv.

Podľa príslušnosti k skupine sa skupiny členia na členské a referenčné. Do **členskej skupiny** jednotlivec patrí, je jej členom. **Referenčné skupiny** sú také, ktorých členom jednotlivec nie je, ale chcel by ním byť, pre napr. príťažlivosť skupiny. Slúži mu ako kritérium vlastného správania. Referenčné skupiny silne ovplyvňujú jednotlivcov, hoci do nich nepatria, majú normatívnu a porovnávaciu funkciu. Jednotlivec preberá od týchto skupín kritériá vlastného správania, osvojuje si normy, postoje, návyky, ktoré platia pre členov takých skupín. Porovnáva sám seba s takouto skupinou, hodnotí sa podľa jej kritérií. Referenčné skupiny môžu mať aj negatívnu príťažlivosť (napr. skupiny skínov, bandy, partie holdujúce drogám a pod.).

Podľa pevnosti pravidiel alebo charakteru vzniku skupiny sa skupiny členia na formálne a neformálne (obr. 12.1).



Obrázok 12.1 Typy formálnych a neformálnych skupín
Zdroj: Rudy a kol., 2004, s. 131.

Formálne pracovné skupiny vedome vytvára organizácia. Účelom ich vzniku je dosahovanie cieľov organizácie výkonmi skupiny, tzn. skupina je orientovaná na plnenie úloh. Formálna skupina je pracovisko (napr. oddelenie, útvar) začlenené do hierarchie organizácie, ktorú zobrazuje organizačná štruktúra. Skupina je zväčša trvalá, zaniká, resp. mení sa jej štruktúra pri reorganizácii organizácie. Skupina má vlastnú formálnu štruktúru. Vedie ju manažér a tvoria zamestnanci. Tí do skupiny vstupujú na základe uzatvorenia pracovno-právneho vzťahu s organizáciou a zo skupiny odchádzajú po skončení tohto vzťahu. Štruktúra vzťahov je určená organizačným poriadkom, organizáciu skupiny a náplň jej činnosti určujú formálne pravidlá. Vo vnútri skupiny sa okrem formálnych vzťahov iste

vytvárajú aj neformálne vzťahy. Ďalšie charakteristiky, ktoré vplývajú na efektívnosť skupiny sú popísané nižšie v tejto kapitole.

Formálna štruktúra plní funkciu organizačnú, individuálnu a motivačnú. **Organizačná funkcia** vyjadruje schopnosť členov skupiny dosahovať stanovené ciele. Prejavuje sa v schopnostiach jednotlivcov a synergickým efektom v schopnostiach skupiny ako celku. Členovia skupiny plnia úlohy, riešia problémy, pričom vzájomne kooperujú a ich činnosť koordinuje manažér. Prostredie skupiny je priestor, kde sa členovia majú možnosť učiť a rozvíjať. **Motivačná a individuálna funkcia** vyjadrujú schopnosť skupiny saturovať jej členom ich potreby. Členstvom v skupine získava jednotlivec istý status, pocit spolupatričnosti, zázemie. Členstvo v skupine umožňuje jednotlivcovi uspokojovať potreby bezpečia (znižuje pocit strachu, úzkosti, pocit neistoty a bezmocnosti), sociálnej interakcie (vzťahové potreby a potreby moci, potreby komunikácie s inými, možnosť konfrontácie názorov, získavanie spätnej väzby, nadväzovanie a udržiavanie priateľstiev, identita), potreby sebarealizácie a rozvoja, tiež potrebu self-esteem (sebaúcty). (Rudy a kol., 2004)

Formálne skupiny sa členia na skupiny command (príkazové) a skupiny úlohové. **Command skupina** (príkazová) vyplýva z organizačnej štruktúry (pracovisko – napr. oddelenie), tvoria ju zamestnanci vedení manažérom. Účelom vzniku **úlohovej skupiny** je splnenie konkrétnej úlohy (projektu). Vznik je teda podmienený úlohou, členstvo v skupine vzniká zaradením do projektu na základe kompetentností jedinca a končí skončením projektu. Štruktúra vzťahov môže mať podobu napr. maticovej organizačnej štruktúry. Úlohové skupiny podľa vzťahov medzi jej členmi a miery nezávislosti, resp. prepojenia jednotlivcov pri plnení zadaných úloh, majú charakter opozičnej, spolupracujúcej alebo interaktívnej skupiny. Členovia opozičnej skupiny komunikujú za účelom vyriešenia konfliktu, napr. zástupcovia zamestnávateľa vyjednávajú so zástupcami odborov o obsahu kolektívnej zmluvy. Členovia spolupracujúcej skupiny svoje úlohy plnia samostatne, bez formálnej koordinácie vedúcim skupiny. Členovia interaktívnej skupiny sú na sebe závislí, svoje ciele môžu dosiahnuť za predpokladu ukončenia úloh inými členmi skupiny. Z pohľadu Tuckmanovej teórie vývoja skupín sú tímy úlohové skupiny, ktoré vyzreli v štádiu performing (výkon). (Rudy a kol., 2004)

Neformálne skupiny nevytvára zámerne organizácia, hoci v organizácii vznikajú paralelne s formálnymi skupinami. Ich hranice nevymedzuje interné prostredie organizácie, tzn. členmi skupiny nie sú (nemusia byť) len zamestnanci danej organizácie. Vznik neformálnych skupín je spontánny, podmieňujú ho priateľské vzťahy medzi jednotlivcami, resp. ich spoločné záujmy. Čas trvania skupiny je zvyčajne dlhší ako čas trvania formálnej skupiny. Členstvo v skupine je dobrovoľné, no vznik členstva závisí od priepustnosti skupiny. Skupiny majú charakter priepustnej skupiny, polopriepustnej skupiny a uzavretej skupiny. Medzi členmi skupiny existujú vzájomné interakcie niekedy až na úrovni závislosti, existujú emocionálne väzby a sympatie. Členovia skupiny si vzájomne uspokojujú sociálne potreby. Manažment organizácií, ktorý si uvedomuje, že sociálne vzťahy sú determinantom pracovného výkonu a spokojnosti a že sú motívom, fungovanie neformálnych skupín podporuje.

Neformálne skupiny plnia **funkcie** neformálnej kultúry, komunikačného systému a neformálneho života. **Funkcia neformálnej kultúry** znamená, že v neformálnej skupine sa tvorí kultúra reprezentovaná hodnotami, normami a pravidlami, ktoré rešpektujú členovia skupiny. **Funkcia komunikačného systému** vyjadruje možnosti pre členov skupiny získať informácie z neformálnych zdrojov. Okrem relevantných informácií ale môže ísť aj o šírenie klamstiev a klebiet. **Funkcia neformálneho života** vyjadruje dobrú atmosféru, kvalitnú neformálnu komunikáciu, čo vyúsťuje aj do ochoty tráviť spoločne voľný čas.

Neformálne skupiny sa členia na skupiny záujmové a priateľské. Vzťahy založené na rovnakých, resp. podobných záujmoch sú kritériom členstva v **záujmovej skupine**. Taká skupina je priepustná, resp. viac priepustná ako priateľská skupina, ktorá môže byť až nepriepustná. **Priateľské skupiny** združujú priateľov. Medzi priateľmi existujú emocionálne vzťahy a vzájomná náklonnosť. Priatelia spolu trávia voľný čas.

	FORMÁLNE SKUPINY	NEFORMÁLNE SKUPINY
Členstvo	Vyplýva z pracovnej náplne	Dobrovoľné
Vnútorná štruktúra	Podlieha organizácii	Vytvára si vlastnú štruktúru
Dĺžka trvania	Počas plnenia úloh	Zvyčajne dlhodobé
Cieľ/podstata existencie	Plnenie úloh organizácie	Uspokojovať potrebu spolupatričnosti

Obrázok 12.2 Rozdiel medzi formálnymi a neformálnymi pracovnými skupinami
Zdroj: Rudy a kol., 2004, s. 135.

12.3 DYNAMIKA PRACOVNEJ SKUPINY A TÍMU

Dynamika pracovnej skupiny / tímu vyjadruje jej hybnosť, živosť, schopnosť jej členov reagovať na zmeny prostredia. Skupinová dynamika sa zaoberá pôsobením skupinových procesov na konanie jednotlivých členov a zákonitosťami interakcie medzi jednotlivcami a skupinami. Autorom tohto pojmu je nemecký psychológ Kurt Lewin (1939). Skupinová dynamika má výrazný vplyv na efektívnosť skupiny a determinuje veľa faktorov z externého aj interného prostredia skupiny a organizácie.

Determinanty dynamiky pracovnej skupiny (poznámka: determinanty sú viac rozpracované v kapitolách13 a 14).

- **Prostredie** (*externé*: kultúrne prostredie, legislatíva, dodávatelia, zákazníci, klienti; *interné*: pracovné podmienky, formálne postupy a pravidlá v rámci organizácie, organizačná kultúra, technológie ...).
- **Ciele** (individuálne a skupinové). Skupina si môže zadávať ciele vysoké, ale aj nízke. V prípade stanovovania nízkych cieľov sa skupina vedome podceňuje, ciele môžu byť kontraproduktívne k cieľom organizácie z dôvodu, že nedôveruje manažmentu, môže ísť tiež o vyjadrenie pracovnej nespokojnosti a pod.

▪ **Spôsob rozhodovania**. Ukazuje sa, že najefektívnejší spôsob rozhodovania je participatívny. Výhodou spoločného (kolektívneho) rozhodovania je vnútorné prijatie rozhodnutia, čo zvyšuje úsilie na splnenie cieľa. Nevýhodou je časová náročnosť na prijatie rozhodnutia a náročnosť zohľadnenia pripomienok členov skupiny.

▪ **Kompozícia pracovnej skupiny** (štruktúra a zloženie skupiny: veľkosť skupiny, demografická variabilnosť zloženia, osobnostné charakteristiky a kognitívne schopnosti jednotlivcov).

Väčší počet členov skupiny: je potrebný dlhší čas na prijatie rozhodnutia, vznikajú podskupiny, narastá komplexnosť vzťahov, je potrebná vyššia úroveň komunikácie, je potrebných viac zdrojov na fungovanie skupiny, spokojnosť a motivácia členov môže mierne klesať, flexibilita sa znižuje, manažér viac využíva direktívny štýl vedenia a koordinácia členov je náročnejšia.

Variabilnosť zloženia skupiny znamená zmiešanosť skupiny, rôznorodosť jej členov napr. podľa národnosti, veku, pohlavia. Výskumy potvrdzujú, že diverzita zvyšuje celkovú efektivitu pri riešení kreatívnych a intelektuálnych problémov a negatívny dôsledok na fluktuáciu. Homogenita má rozličnú dynamiku na výkon. Zo začiatku fungovania skupiny je výkonnosť nižšia, neskôr sa výkony vyrovnávajú a v neskorších fázach dosahujú heterogénne skupiny vyššiu efektivitu. (Kentoš, in Kollárik, Letovancová, Výrost, 2011)

Kognitívne schopnosti členov skupiny. Do akej miery bude výkon výborných zamestnancov ovplyvnený výkonmi slabších a do akej miery bude ovplyvnený výkonmi rovnako dobrých, prípadne lepších kolegov? Ak je skupina zložená z vysokovýkonných členov, výkony sú excelentné, dochádza k synergickému efektu. Vzťah kognitívnych schopností členov a ich výkonom rastie ak sú vykonávané neznáme úlohy a klesá ak sú vykonávané opakované úlohy. Vzťah kognitívnych schopností členov a ich výkonom rastie pri plnení úloh zameraných na riešenie problémov a klesá pri plnení úloh zameraných na spracovanie informácií. (Kentoš, in Kollárik, Letovancová, Výrost, 2011)

▪ **Komunikácia a interakcia medzi členmi skupiny.**

▪ **Štýl vedenia zamestnancov.** V každom štádiu vývoja skupiny sú potrebné iné vodcovské zručnosti manažéra. V štádiu vzniku skupiny je dôležité aktívne, direktívne a štruktúrované správanie sa orientované na dosahovanie úloh. V neskorších štádiách tento štýl narúša kohéziu, vhodnejší je štýl demokratický a participatívny. Vývojové štádiá skupiny ovplyvňujú aj úroveň komunikácie.

▪ **Roly členov skupiny, pozícia, status**. Rola je typický prejav správania sa jednotlivca v určitom sociálnom kontexte, ktorý determinujú situačné faktory a osobnostné faktory. V pracovnej skupine a tíme zastávajú členovia isté role. Účastníkom rolového správania je vysielač (osoba, ktorá vytvára očakávania a kladie ich na prijímateľa) a prijímateľ (osoba, ktorá má danú rolu vykonávať). Prijímateľ si však môže očakávania od vysielača rôzne vysvetliť, následkom čoho dochádza ku *konfliktu role,* alebo k *nejasnosti role*. Môže však dochádzať i k *preplneniu role.*

Pozícia (pracovné miesto) je miesto jedinca v systéme organizácie (umiestnenie v organizačnej štruktúre) vyjadrujúce vzťahy nadriadenosti, podriadenosti, rovnosti. Pozícia sa spája s právami a povinnosťami, s kompetenciou a zodpovednosťou. Pracovné pozície vytvárajú hierarchiu (strategické, organizačné a výkonové pracovné pozície).

Status vyjadruje hodnotu a prestíž pracovnej pozície. Symbolmi statusu sú napr. samostatná kancelária, vlastná sekretárka, vodič s autom, oblečenie, privilégiá, benefity.

▪ **Normy a pravidlá** určujú hranice správania sa členov skupiny, vymedzujú prejavy správania sa, ktoré sú pre skupiny prípustné, želané, akceptovateľné a naopak, ktoré sú úplne nežiaduce. Normy a pravidlá vytvárajú pocit spolupatričnosti a súdržnosti. *Pravidlá* sú písané, formálne a zamestnanci sú s nimi oboznamovaní formou manuálov alebo písomných uznesení. Pravidlá musia byť formulované jasne a zrozumiteľne a musia platiť pre každého člena rovnako. *Normy* sú spravidla nepísané pravidlá a typy správania, ktoré sú všeobecne akceptované a očakávané členmi skupiny. Regulujú správanie sa skupín, napr. umocňujú lojálnosť, čestnosť, alebo určujú spôsob komunikácie v skupine, tzn. vytvárajú tlak na členov skupiny. (Rudy a kol., 2004; Kentoš, in Kollárik, Letovancová, Výrost, 2011)

12.4 VÝVOJ SKUPINY A SKUPINOVÁ SOCIALIZÁCIA

Každý člen skupiny má v skupine svoje miesto (pozíciu), svoj status a podľa toho sa správa v určitom sociálnom kontexte.

Pozícia člena v skupine vyjadruje z obsahového hľadiska jeho miesto v skupine. Pozícia je posudzovaná podľa 2 kritérií, a to podľa miery príťažlivosti a podľa miery osobnej moci, tzn. miery vplyvu.

Pozícia člena skupiny **podľa miery sociálnej príťažlivosti**:

a) populárne osoby (veľká miera príťažlivosti pre väčšinu členov skupiny; ide o tzv. sociometrické hviezdy),
b) obľúbené osoby (menšia miera príťažlivosti pre mnohých členov skupiny),
c) akceptované osoby (postoj členov skupiny je v zmysle: „skôr mám rád ako nemám rád“),
d) trpené osoby (preferuje ich len malá časť skupiny, tieto osoby sú pre väčšinu členov skupiny ľahostajné),
e) mimo stojace osoby (outsideri; väčšina členov skupiny ich nepreferuje, má k týmto jedincom ľahostajný alebo záporný vzťah).

Pozícia člena skupiny **podľa miery osobnej moci:**

- vodca (člen skupiny vyznačujúci sa veľkou mierou vplyvu, tzn. osobnej moci),
- pomocníci (člen skupiny stojaci blízko vodcu, no s menšou mierou vplyvu),
- súputníci (člen skupiny, ktorý sa necháva viesť a zriedkakedy môže rozhodovať),
- osoby pasívne (člen skupiny, ktorý sa do fungovania skupiny aktívne nezapája; charakterizuje ho veta „*kam ho postavím, tam stojí*“),
- periférne (okrajové) osoby (člen skupiny, ktorý je na okraji, do fungovania skupiny sa nezapája a členovia skupiny nemajú záujem, aby sa do diania v skupine zapojil).

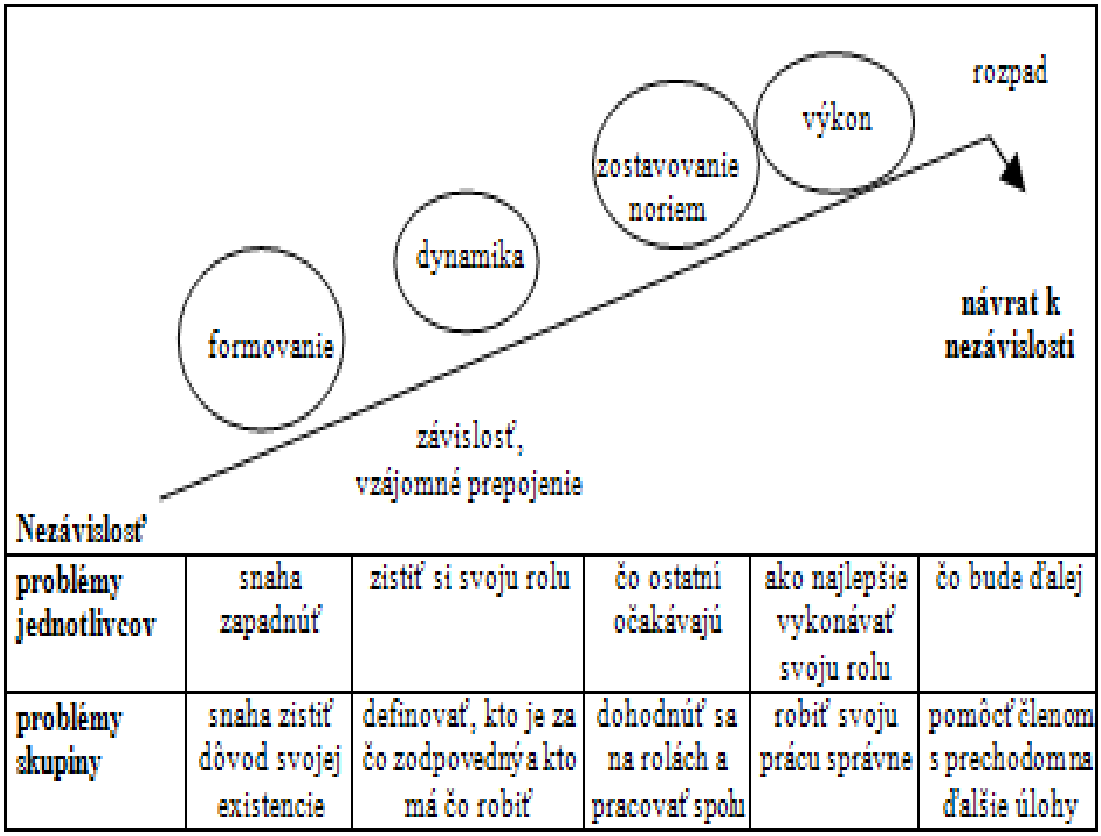
Status člena v skupine vyjadruje miesto člena skupiny z hľadiska jeho autority, prestíže, významu a hodnoty pre skupinu. Skupina si vytvára hierarchiu členov, tzv. *statusový systém*. Status je daný vzťahmi s ostatnými členmi skupiny. Vyšší status člena skupiny zvyšuje mieru konformnosti s normami skupiny. Vyšší status znamená viac interakcií. Status

je viditeľný, vyjadrujú ho symboly, ako napr. privilégiá, benefity, samostatná kancelária, vlastná asistentka, vodič s autom.

Tuckmanov model vývoja skupiny je všeobecný a je aplikovateľný na rôzne typy skupín. Bol vytvorený na základe metaanalýzy a bol viackrát empiricky overený. Vychádza z 2 oblastí fungovania členov skupiny, a to zo sociálno-emocionálnej oblasti, ktorá vyjadruje vzťahy v skupine. Druhou oblasťou je úlohová orientácia členov skupiny (interakcia pri riešení spoločných úloh). Vývoj v oboch sférach prebieha súbežne, preto bývajú zlučované.

Základná charakteristika modelu. Jednotlivé štádiá vývoja skupiny nemusia mať rovnakú dĺžku trvania, pričom platí, že poradie fáz je nemenné. Podmienkou pre postup do vyššieho štádia je absolvovanie predchádzajúceho vývojového štádiá. Je možný aj regresívny zostup do nižšieho vývojového stupňa, no vždy v poradí. V priebehu vývoja skupiny sa mení podiel sociálneho správania voči správaniu orientovaného na výkon. Štádiá vývoja skupiny (obr. 12.3):

1. formovanie (forming),
2. dynamika (búrenie, storming),
3. zostavovanie noriem (norming),
4. výkon (performing),
5. rozpad (ukončenie, adjourning).



Obrázok 12.3 Tuckmanov model vývoja skupiny

Štádium formovania skupiny (forming)

Skupina sa tvorí, členovia sú neistí, spoznávajú sa, tvoria sa vzťahy, ktoré sú zo začiatku umelé a bezkonfliktné. Členovia skupiny začínajú rozumieť účelu skupiny. Roly v skupine nie sú rozdelené.

Jedinec je v skupine neistý, zmätený, zdržanlivý, nevie, čo sa od neho očakáva. Komunikuje o témach, ktoré sú bezpečné, nevyvolávajúce konflikty. Ukazuje sa v lepšom svetle. Kvôli získaniu osobného prospechu má jedinec tendenciu sa správať sebavedomejšie alebo je tak neistý, že sa uzatvorí do seba.

Vzťahy v skupine sú formálne, zdvorilé, pretože dôvera medzi členmi je nízka. Tvoria sa dvojice a neskôr podskupiny na základe spoločných znakov (napr. mladé ženy spája komunikácia o deťoch). Úlohy, ktoré skupina rieši sú málo náročné. Jednotlivci neradi preberajú zodpovednosť. Vo vzťahu k vodcovi sú závislí a presvedčení, že vodca zodpovedá za všetko.

Úlohou formálneho vodcu (manažér) je stanoviť ciele a postupy na ich dosiahnutie, vyjasniť očakávania, normy a pravidlá. Má vytvárať pozitívnu atmosféru dôvery a uľahčiť spoznávanie sa jednotlivých členov.

Do ďalšieho vývojového štádia skupina prechádza ak je komunikácia medzi členmi otvorená, ak manažér dokáže poskytnúť a členovia prijať kritickú spätnú väzbu a ak je skupina schopná riešiť náročné úlohy a prijať zodpovednosť za ich výsledok.

Štádium dynamiky (búrenie, storming)

Štádium charakterizuje konflikt týkajúci sa cieľov, rozdelenia právomocí a zodpovedností medzi jednotlivých členov, schopností vodcu, rozdelenia rolí a moci. Jedinec si hľadá vlastnú pozíciu, vytvára si vlastnú identitu. Dynamika vzťahov je vyššia. Napätie spôsobuje, že sa mnohí členovia dištancujú od skupiny. V tomto štádiu veľa skupín zaniká. Preto sa kľúčovou úlohou stáva riešenie vznikajúcich konfliktov.

Vodca (manažér) má vytvárať bezpečné prostredie, vytvárať pravidlá pre vzťahy a úlohy, facilitovať konflikty.

Predpokladom postupu do ďalšieho vývojového štádia je schopnosť skupiny riešiť konflikty a spolupracovať.

Štádium zostavovania noriem (norming)

Skupina je stabilizovaná, existuje jasná štruktúra vzťahov, roly sú obsadené. Členovia skupiny si dôverujú, zvyšuje sa miera kohézie. Členovia skupiny sa akceptujú, sú orientovaní na úlohy, kooperujú, delia sa o informácie, sú schopní otvorenej komunikácie, prijímajú rozdielne názory. Skupina vykonáva náročné aktivity, stanovuje ciele, postupy, normy.

Manažér uplatňuje demokratický štýl vedenia, deleguje právomoc a zodpovednosť, otvorene komunikuje a poskytuje reálnu spätnú väzbu.

Predpokladom postupu do ďalšieho vývojového štádia je výkonový potenciál skupiny.

Štádium výkonov (performing)

Počas prvých 4 vývojových stupňov sa jednotliví členovia skupiny dobrovoľne vzdávajú istej miery vlastnej nezávislosti a vytvárajú si určitý stupeň vzájomnej závislosti a prepojenia.

Skupina efektívne funguje. Zameriava sa na výkon a jeho kvalitu, rieši problémy, členovia spolupracujú. Atmosféra v skupine je spravidla otvorená, členovia sa poznajú, sú ochotní si vychádzať v ústrety. Konflikty sú vnímané ako konštruktívne a sú riešené vecne. Jednotlivci majú príležitosť pre rozvoj. Manažér je akceptovaný.

Štádium rozpadu skupiny (zánik skupiny)

Existencia skupiny už nemá zmysel (napr. organizácia zaniká, dochádza k reorganizácii, projekt je dokončený, cieľ bol splnený). Jednotlivci analyzujú možnosti ďalšieho pôsobenia, opätovne získavajú nezávislosť. V prípade, že skupina bola úspešná, organizácia by mala usilovať o jej zachovanie (napr. prechod na iné projekty). Skupina usiluje o udržanie kontaktov, hľadajú možnosti pre zachovanie skupiny, spomínajú.

Manažér by mal poukazovať na možnosti transferu skúseností a podporovať mobilitu.

Skupinová socializácia

Jednotlivec vstupujúci do skupiny dokazuje svoju užitočnosť pre skupinu a skupina túto užitočnosť hodnotí. Dochádza k **socializácii**, čo je proces vzájomného vplyvu, v ktorom sa noví členovia tímu snažia prispôsobiť existujúcim skupinovým štruktúram (**proces asimilácie**) a zároveň sa snažia prispôsobiť skupinu svojim vlastným potrebám (**proces akomodácie**).

Majorova teória skupinovej socializácie vychádza z výskumu zisťujúceho vzťahy medzi očakávaniami nových členov skupiny a ich socializáciou. Výsledky ukázali, že ak sú očakávania nového člena nesplnené, ten zažíva tzv. „šok z reality“. A ak sa očakávania neplnia, znižuje sa miera jeho pracovnej spokojnosti a zvažuje odchod zo skupiny. Ďalej bolo zistené, že osoba mentora výrazne pomáha v socializácii.

Známou teóriou skupinovej socializácie je **teória Morelanda a Levineho**, ktorí zisťovali ako skupina ovplyvňuje socializáciu nových členov. Výsledky ukázali, že skupiny, ktoré existujú dlhšie, vykazujú nižšiu schopnosť akomodácie a horšie zvládajú socializáciu nových členov; že skupiny so stabilným členstvom predstavujú menej priaznivé prostredie pre socializáciu ako skupiny s väčšou obmenou svojich členov a že úspešne fungujúce skupiny sú menej ochotné k akomodácii ako skupiny, ktoré prechádzajú výkonovými problémami. Teória vychádza z predpokladu, že aj skupina, aj jednotlivec determinujú vzájomné vzťahy, pričom každá strana má svoj aktívny sociálny vplyv a že ich vzťah sa systematicky mení v čase.

Teória vysvetľuje socializáciu jednotlivca v skupine na báze **3 psychických procesov**, pričom každý je analyzovaný z pohľadu jednotlivca aj z pohľadu skupiny. Ide o proces hodnotenia úžitku, proces tvorby záväzkov a proces zmeny (posunu) rolí.

Proces hodnotenia úžitku súvisí s významom vzájomného vzťahu pre jednotlivca a pre skupinu. Aj skupina aj jednotlivec sa snažia odhadnúť hodnotu druhej strany. Podľa vlastnej potreby túto hodnotu vzájomne prispôsobovať a meniť. Vzťah má byť pre obidve strany výhodný (užitočný).

Proces tvorba záväzkov závisí od výsledku procesu hodnotenia vzájomných vzťahov. Čím je hodnota toho, čo môže vzájomný vzťah poskytnúť väčšia, tým silnejšie záväzky medzi skupinou a jednotlivcom vznikajú.

Proces zmeny rolí. K zmene roly jednotlivca v skupine dochádza na základe zvyšovania alebo znižovania záväzkov natoľko, že to presiahne predtým stanovené kritériá rozhodovania o hodnote vzťahu.

Skupinová socializácia prechádza 5 fázami, a to fázou pátrania, fázou socializácie, fázou udržania, fázou resocializácie a fázou spomínania.

Vo fáze pátrania je jednotlivec v pozícii potenciálneho (nádejného) člena v skupine. Skupina vyhľadáva ľudí, ktorí by mohli byť pre ňu prínosom pri dosahovaní skupinových cieľov. Keď nájde – začína sa z jej strany *verbovanie*. Jednotlivec vyhľadáva skupiny, ktoré by mu mohli pomôcť pri uspokojovaní jeho osobných potrieb. Keď nájde – dochádza z jeho strany k *prieskumu*, získava informácie o skupine. Keď rodiace sa záväzky zo strany jednotlivca i skupiny dosiahnu úroveň, ktorá zodpovedá kritériu vstupu do skupiny, dochádza k zmene roly – jednotlivec naplnil požiadavky skupiny a skupina požiadavky jednotlivca.

Fáza socializácie. V skupine je nový člen skupiny, tzv. *nováčik*. Skupina sa pokúša zmeniť jednotlivca tak, aby maximálne prispieval k dosahovaniu jej cieľov. V rozsahu, v akom sa jej to darí, sa jednotlivec asimiluje. Jednotlivec sa pokúša zmeniť skupinu tak, aby maximálne umožňovala uspokojovať jeho potreby. V rozsahu, v akom sa mu to darí, prebieha proces akomodácie skupiny. Keď sa vzájomné záväzky skupiny a jednotlivca zvýšia na úroveň prijatia, dochádza k prijatiu *nováčika* do skupiny a jeho rola sa mení, stáva sa *riadnym členom*.

Vo fáze udržania prebieha rolové vyjednávanie. Skupina sa pokúša určiť členovi špecifickú rolu, aby mal väčší podiel na dosahovaní cieľov. Jednotlivec sa usiluje maximalizovať uspokojenie svojich potrieb. Keď vyjednávanie zlyháva, obe strany považujú svoj vzťah za menej výhodný a dochádza k úbytku miery vzájomnej zaviazanosti. Keď úroveň záväzkov z oboch strán klesne pod kritérium rozchádzania sa, dôjde k zmene roly člena skupiny – k divergencii.

Fáza resocializácie. Po divergencii sa z riadneho člena skupiny stal *člen okrajový* **(**marginálny). Jednotlivec aj skupina sa snažia o to, aby ich vzťah bol opäť pre obe strany užitočný. V rozsahu, v akom sa to obom darí, opäť prebieha asimilácia a akomodácia.

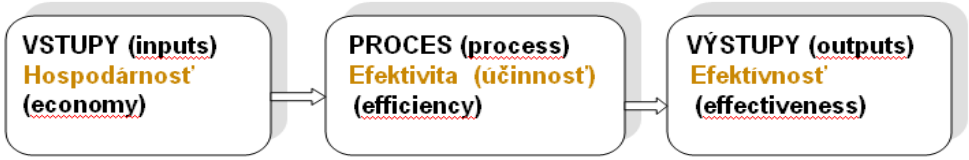
Keď sa opäť zvýši úroveň záväzkov u oboch strán, potom dochádza k špecifickému posunu role, ku konvergencii – jednotlivec sa opäť stáva riadnym členom. Ale keď vzájomné záväzky klesnú na úroveň kritéria výstupu, končí členstvo jednotlivca v skupine a z člena sa stáva *ex-člen*.

Fáza spomínania. Jednotlivec je ex-členom skupiny. Skupina zdieľa spoločný názor na prínos bývalého člena. Jednotlivec spomína na skupinu, na uspokojovanie svojich potrieb. Skupina aj jednotlivec môžu zasahovať do vzájomného hodnotenia tým, že naďalej udržiavajú kontakt a poskytujú si navzájom úžitky. Po čase sa pocity záväzkov stabilizujú na istej úrovni.

12.5 EFEKTÍVNOSŤ PRACOVNEJ SKUPINY

Efektívnosť (účelnosť, zmysluplnosť, effectiveness) vyjadruje vzťah medzi stanoveným cieľom a dopadom (vplyvom alebo následkom), tzn. vzťah medzi vstupom (zdrojmi, vloženými prostriedkami) a výstupom (ekonomickými účinkami) pri zachovaní

kvality. **Efektivita** (účinnosť, efficiency) je také použitie zdrojov, ktoré prináša max. úroveň uspokojenia dosiahnuteľnú pri daných vstupoch a technológiách (Samuelson, 2000). Vypovedá o tom, že so zdrojmi sa neplytvá, sú využité efektívne a plnohodnotne. **Hospodárnosť** znamená minimalizáciu nákladov na zdroje pri dodržaní kvality. (Obr. 12.4)



Obrázok 12.4 Hospodárnosť, efektivita, efektívnosť

Dynamika pracovnej skupiny je meraná ukazovateľom efektívnosti. Výskumy, ktorých predmetom bola efektívnosť pracovnej skupiny (tímu) vychádzali z predpokladu, že skupina prekonala úvodnú fázu vývinu. Základným modelom tímovej efektivity je koncept McGratha (1964). Autor vo svojej koncepcii rozlišuje vstupy, procesy a výstupy. Vstupy chápe ako zdroje, ktoré determinujú procesy a člení ich na interné a externé. Interné zdroje predstavujú charakteristiky členov skupiny (schopnosti, zručnosti, vedomosti, osobnostné charakteristiky, demografické zloženie, štruktúra tímu a pod.). Externé zdroje je to, čo zvýšilo hodnotu interných zdrojov (školenia, tréningy, odmeny, organizačná štruktúra, klíma, kultúra a pod.). Procesy sú mechanizmy, ktoré zhodnocujú potenciál vstupov za účelom dosiahnutia želaných výstupov. Procesy sú členené na kognitívne(kognitívne reprezentácie, zdieľaná pamäť, skupinové učenie), emocionálne (kohézia, skupinové emócie, skupinová účinnosť, skupinové konflikty)a behaviorálne(koordinácia, kooperácia, komunikácia). Výstupy sú ako vstupy členené na interné (očakávania členov skupiny, napr. spokojnosť) a externé (očakávania organizácie: kvantita a kvalita výkonu a pod.). Výstupy sú kritériá, na základe ktorých je možné posúdiť efektívnosť skupiny / tímu. (Kentoš, in Kollárik, Letovancová, Výrost, 2011)

ZHRNUTIE

Pracovná skupina je „súbor dvoch alebo viacerých zamestnancov, ktorí sú v sociálnej interakcii, vykonávajú pracovné úlohy, majú spoločné ciele, sú vystavení vzájomnej závislosti, samých seba identifikujú vo vzťahu k ďalším štruktúram organizácie (iným skupinám)“ (in Kollárik, 2011, s. 140). Pracovnú skupinu charakterizuje viacero znakov, ktoré ju odlišujú od zhluku ľudí.

Organizácia zámerne vytvára formálne pracovné skupiny. Nezámerne a paralelne vznikajú neformálne skupiny. Skupina command a skupina úlohová sú typy formálnej pracovnej skupiny. Neformálna skupina sa člení na priateľskú a záujmovú.

V každej pracovnej skupine možno určiť jej dynamiku. Dynamiku pracovnej skupiny determinujú faktory z externého aj interného prostredia skupiny a organizácie. Faktorov dynamiky pracovnej skupiny je viacero, napr. prostredie, v ktorom skupina funguje, stanovovanie cieľov, spôsob rozhodovania, kompozícia pracovnej skupiny, vzájomná komunikácia a interakcia medzi členmi skupiny, roly členov skupiny, ich pozícia a status

a neposlednom rade normy a pravidlá fungovania skupiny. Dynamika skupiny je meraná ukazovateľom efektívnosti. Základným modelom tímovej efektivity je koncept McGratha (1964).

Jednotlivec má v skupine svoje miesto. **Pozícia člena v skupine** vyjadruje z obsahového hľadiska jeho miesto v skupine. Pozícia je posudzovaná podľa 2 kritérií, a to podľa miery príťažlivosti a podľa miery osobnej moci, tzn. miery vplyvu. **Status člena v skupine** vyjadruje miesto člena skupiny z hľadiska jeho autority, prestíže, významu a hodnoty pre skupinu. Skupina si vytvára hierarchiu členov, tzv. *statusový systém*.

Každá skupina sa vyvíja. Vývoj skupiny bol predmetom viacerých výskumov. **Tuckmanov model vývoja skupiny** popisuje vývoj v 5 fázach. Ide o fázy: formovanie (forming), dynamika (búrenie, storming), zostavovanie noriem (norming), výkon (performing) a rozpad (ukončenie, adjourning).

Jednotlivec vstupujúci do skupiny dokazuje svoju užitočnosť pre skupinu a skupina túto užitočnosť hodnotí. Dochádza k **socializácii**, čo je proces vzájomného vplyvu, v ktorom sa noví členovia tímu snažia prispôsobiť existujúcim skupinovým štruktúram (**proces asimilácie**) a zároveň sa snažia prispôsobiť skupinu svojim vlastným potrebám (**proces akomodácie**).

Známou teóriou skupinovej socializácie je **teória Morelanda a Levineho.** Teória vysvetľuje socializáciu jednotlivca v skupine na báze **3 psychických procesov**, pričom každý je analyzovaný z pohľadu jednotlivca aj z pohľadu skupiny. Ide o proces hodnotenia úžitku, proces tvorby záväzkov a proces zmeny (posunu) rolí. **Skupinová socializácia prechádza 5 fázami**, a to fázou pátrania, fázou socializácie, fázou udržania, fázou resocializácie a fázou spomínania.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Charakterizujte formálnu a neformálnu skupinu a uveďte rozdiely medzi týmito typmi skupín.
2. S využitím faktorov dynamiky pracovnej skupiny charakterizujte vašu študijnú skupinu.
3. Simulujte efektívnu (neefektívnu) pracovnú skupinu.
4. Vysvetlite vývoj skupiny podľa Tuckmanovho modelu.
5. Vysvetlite proces asimilácie a proces akomodácie v kontexte skupinovej socializácie.

LITERATÚRA

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

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

GERSICK, C. J. G. (1989): Markingtime: predictable transitions in taskgroups. *Academy of Management Journal*, 32, p. 274-309.

HAYESOVÁ, N. (1998): *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál.

HUCZYNSKI, A., BUCHANAN, D. (1991): *Organizational Behaviour*. Anintroductory text, 2nd. Ed., PrenticeHall, 1991, s. 167.

KOLLÁRIK, T., LETOVANCOVÁ, E., VÝROST, J. (2011): *Psychológia práce a organizácie*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-223-3078-7.

KOLLÁRIK, T. (2008): *Sociálna psychológia*. Bratislava: UK.

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

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (1997): *Sociálna psychológia*. Praha: ISV.

ROBBINS, S. P. (2005): *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.

RUDY, J., LUPTÁKOVÁ, S., SULÍKOVÁ, R., VARGIC, B. (2004): *Organizačné správanie*. Bratislava: Faber.

SAMUELSON, P. A, NORDHAUS, W. D. (2000): *Ekonómia*. Bratislava: Elita.

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

13 PRACOVNÍ TÝM

Edukační cíle

Kapitola se zabývá pracovním týmem a týmovou spoluprací jako jedněmi z hlavních faktorů konkurenceschopnosti organizace. Poskytuje hlubší náhled na problematiku týmu a týmové spolupráce. Cílem kapitoly v oblasti týmu je vysvětlit pojetí a význam týmu, jeho formy, popsat pravidla týmu, definovat týmové cíle, vysvětlit postup tvorby týmu, motivaci členů týmu, komunikaci v týmu a také budování týmu. Cílem kapitoly v oblasti týmové spolupráce je vysvětlit podstatu a proces týmové práce, vymezit vývojové fáze týmové práce a popsat techniky a kritické faktory týmové spolupráce.

Obsah kapitoly. Kapitola vysvětluje pojetí, význam a formy týmů, vymezuje efektivní a neefektivní tým, objasňuje pravidla, týmové cíle, definuje postup sestavení týmu, jeho motivaci, charakterizuje komunikaci v týmu a popisuje budování týmu – teambuilding. Objasňuje také podstatu týmové práce, popisuje její proces, jednotlivé vývojové fáze a techniky používané při týmové spolupráci.

13.1 POJETÍ TÝMU

Význam týmu a týmové práce v dnešní době neustále roste, zvyšuje se jejich důležitost. Nikoliv finanční zdroje, moderní a výkonná technika a technologie či kvalitní strategie, ale lidé, efektivní využití jejich práce v týmu, schopnost kolektivně řešit dané úkoly, to můžeme považovat za hlavní faktor konkurenceschopnosti organizace. V dnešní realitě se setkáváme se stále a stále složitějšími situacemi, jejichž řešení vyžaduje mnoho kvalifikovaných spolupracovníků společně pracujících v týmu. A co je to vlastně tým?

Na otázku, co je to **tým** *(Team)*, můžeme odpovědět, že se jedná o skupinu spolupracujících lidí, kteří mají společné, časově omezené cíle a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí. Tím se liší od **pracovní skupiny** *(Working Group)*, ve které mohou lidé, na rozdíl od týmu, vykonávat práci samostatně. Dalším rozdílem je i počet členů – v pracovní skupině jich může být prakticky neomezené množství, doporučovaný počet členů týmu je pět až devět.

Samozřejmě, nejen časové vymezení cíle a počet členů, jsou určujícími prvky týmu. Jak uvádí Zahrádková (2005), tým je charakterizován těmito výraznými **rysy**:

- uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout,
- rovnoprávné postavení členů,
- vlastní, všemi respektovaná pravidla,
- jasně vymezené role a odpovědnosti,
- jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů,
- schopnost reflexe a hodnocení procesu práce,
- klima důvěry a otevřenosti,
- počet členů je přibližně sedm.

Podle Kolajové (2006) můžeme anglické slovo TEAM vnímat jako zkratku čtyř klíčových slov (**T**ogether, **E**verybody, **A**chieves, **M**ore), což volně přeloženo znamená, společně dosáhneme více.

Dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2006) můžeme optimálně fungující tým definovat jako malou skupinu lidí s doplňujícími se schopnostmi a dovednostmi, kteří společným postupem a pomocí jasně definovaných úkolů směřují k cíli, za jehož plnění jsou společně odpovědni.

Scholters (2003) uvádí, že tým je seskupení lidí dohromady pracujících na uskutečnění společného cíle (záměru, smyslu), za jehož dosažení společně zodpovídají.

Podle Krügera (2004) existují určité rozdíly mezi skupinou a týmem. Tyto rozdíly si můžeme schematicky znázornit pomocí tabulky 13.1.

Nutnou podmínkou pro existenci a efektivní fungování týmu je **důvěra v týmu**. Jedná se o těchto šest typů důvěr: důvěra v dosažitelnost cíle, důvěra v hodnotnost cíle, sebedůvěra vedoucího, důvěra vedoucího v lidi, sebedůvěra lidí v ně samotné a důvěra lidí ve svého vedoucího. V souvislosti s týmem mluvíme i o následujících dvou typech důvěr:

- vzájemné důvěře mezi členy týmu a
- důvěře týmu v sebe sama – společné sebedůvěře.

Vzájemnou důvěru můžeme charakterizovat jako pocit důvěry jednotlivého člověka vůči každému jinému jednotlivému člověku. Uvažujme, že lidé mají šest uvedených důvěr, ale nemají mezi sebou důvěru navzájem. Mohou fungovat jako tým? Nikoliv, bez vzájemné důvěry tým neexistuje. Uvedených šest důvěr se může týkat dobře vedené pracovní skupiny, nikoliv však týmu.

Společná sebedůvěra je analogií individuální sebedůvěry, v tomto případě se však jedná o týmovou úroveň: každý jednotlivý člen týmu, a i tým jako celek věří, že cíl je pro tým dosažitelný. Týmová sebedůvěra však není totéž co důvěra v dosažitelnost cíle. Můžeme totiž věřit, že cíl je dosažitelný a zároveň nevěřit, že je dosažitelný pro tým. Týmová sebedůvěra není ani totéž, co sebedůvěra lidí v ně samotné. Každý člen týmu může oplývat velkou sebedůvěrou a zároveň nevěřit ostatním, že splní svou úlohu, že tým jako celek dosáhne svého cíle.

Oba dva typy sebedůvěry, vzájemná důvěra a společná sebedůvěra, jsou nutnou podmínkou pro existenci týmu.

Tabulka 13.1 Rozdíly mezi skupinou a týmem

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
Jak je to mu se zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Jak je tomu s cíli?	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
Co má prioritu?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jak to vypadá s organizací?	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je jasná, pevná a závazná.
Jaká je motivace?	Motivace přichází zvenku (prostě se *musí*…).	Motivace přichází zevnitř (prostě se *chce*…).
Kdo a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem ven.
Jak se komunikuje?	Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě.	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.
Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?	Vzájemné důvěry ke skupině bývá obzvláště málo.	Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.

13.2 FORMY TÝMŮ

V literatuře zabývající se týmy a týmovou prací můžeme nalézt celou řadu pojmů, které označují **formy týmů** *(Teams´ Forms)*. Známe týmy projektové, inovační, procesní, strategické týmy, Hot Groups, částečně autonomní pracovní skupiny, virtuální týmy, týmy na zlepšování kvality atd. V názvu týmu se velmi často vyskytuje účel, pro který byl tým založen.

Ralf H. Bay se tento nesystematický přístup k dané problematice pokusil vyřešit - na základě dvou charakteristik vytvořil poměrně jednoduchou a přehlednou **klasifikaci týmů.** Jako dvě vhodné charakteristiky pro strukturalizaci použil **dobu fungování týmu** – může se jednat o časově omezené nebo dlouhodobé fungování týmu a **organizační identitu** – týmy mohou být buď součástí organizace (tým a organizace jsou identické), nebo existují vedle formální organizace. Klasifikace forem týmu na základě těchto dvou charakteristik je dle Baye (2000), doplněna dle Kovácse (2007), uvedena v tabulce 13.2.

Tabulka 13.2 Klasifikace týmů podle R. H. Baye

		Doba fungování týmu	
		dlouhodobé fungování (2 a více let)	Omezené fungování
Organizační identita	součástí	autonomní týmy procesní týmy podnikatelské jednotky	kroužky kvality inovační týmy Kaizen týmy
	existují vedle	projektové týmy týmy zavádění TPM*	týmy „rychlých projektů“ „Hot Groups“

* TPM = totálně produktivní údržba

Nyní si podrobněji popíšeme zástupce jednotlivých forem týmů:

1 Tým, který je součástí organizace, fungující dlouhodobě - autonomní tým

Většinou se jedná o částečně autonomní tým, orientace týmu je zaměřena na ekonomické cíle, zejména na zlepšení konkurenceschopnosti, plní přidělený úkol komplexně, tzn., že jsou v něm zahrnuty funkce řídící, výkonné i kontrolní tak, že jsou eliminovány konflikty s vedením i s jinými organizačními jednotkami, týmová práce je zaměřena na základní principy TQM, podmínkou pro existenci tohoto týmu je organizační struktura, založená na procesně uspořádaných útvarech, což umožňuje zadání komplexního úkolu a určení ukazatelů výkonu, jednotliví členové týmu se mohou vzájemně zastupovat, jen určité úkoly mají na starosti specialisté, důležitou záležitostí je správný výběr jednotlivých členů týmu a jejich vhodná motivace, tým sestává až z dvaceti členů, sám se řídí a zodpovídá za výstup, kvalitu i proces, vedoucí týmu má jasně dané kompetence, hraje roli kouče, členové týmu jsou odměňováni na základě kvalifikace a pracovního chování, jsou dána pravidla komunikace, pravidla řídící pracovní režim, od členů je vyžadováno zvládnutí řady různých činností (rotace práce), těsná spolupráce a ochota učit se. Tento typ týmu je úspěšný zejména v případě samostatně pracujících, kvalifikovaných a velmi motivovaných jednotlivých členů týmu.

2 Tým, který je součástí organizace, fungující omezenou dobu – kroužek kvality

Jedná se o homogenní pracovní tým, většinou je zřizován ve výrobních závodech, členové týmu zpravidla pocházejí z jednoho pracovního úseku, schůzky jsou vedeny moderátorem, jeho úkolem je na společných setkáních členů týmu (setkání se konají v určitých časových intervalech, trvají určitou dobu) vysledovat, analyzovat a vyřešit problémy týkající se kvality v jejich pracovním úseku. Je předchůdcem TQM.

3 Tým, který není součástí organizace (existuje vedle ní), dlouhodobě fungující – projektový tým

Je to tým sestavený za účelem řešení určitého projektu – jednorázové či mimořádné akce, splnění předem stanoveného cíle, členové týmu jsou vyčleněni z formální organizace a seskupeni do projektových týmů s určitým úkolem, výběr členů se řídí jejich odborností, schopností pracovat v týmu a možností být uvolněn pro práci v projektovém týmu, komunikace v týmu je otevřená, jednotliví členové akceptují svou rozdílnost v názorech, obvyklý počet členů je tři až osm, po ukončení projektu bývají členové týmu často pověřováni řešením nových projektových úkolů, jednotliví členové týmu nepodléhají ve věcech projektu svým liniovým vedoucím, v čele týmu stojí projektový manažer nebo vedoucí projektového týmu, je zodpovědný za dosažení cílů projektu i za sestavení týmu, projektový manažer by neměl uplatňovat autoritativní styl řízení, projektový manažer by měl mít vliv na odměňování členů projektového týmu.

4 Tým, který není součástí organizace (existuje vedle ní), fungující omezenou dobu – „Hot Group“

Jedná se o klasický tým, kde společně pracují lidé různých odborností, z různých částí organizace, je to mezioborový tým, skládá se z různých členů stejných nebo odlišných hierarchických úrovní (horizontální nebo vertikální tým), plní speciální úkol, je veden týmovým vedoucím, bývá menší, tvoří ho pět až deset osob, po splnění úkolu je rozpuštěn, plní současně dvě funkce – snaží se o splnění úkolu a sám se řídí, kontroluje, organizuje (někdy dosti obtížné splnit), pro úspěšné fungování týmu je potřeba provést potřebná organizační opatření, zvolit vhodné metody organizace práce, vytvářet vzájemnou důvěru. Tohoto typu je většina týmů v organizacích.

Specifickými týmy jsou **týmy vrcholového vedení** *(Senior Management Teams).* Kompetence jejich členů a vedoucích mají vliv na výkonnost a konkurenceschopnost jimi vedených organizací. Tyto týmy se určitým způsobem odlišují od ostatních skupin a týmů v organizaci a jsou charakterizovány řadou odlišných znaků. K odlišnostem týmů vrcholového vedení patří to, že jsou vymezeny jasně danými hranicemi, současně ale vykazují celou síť vztahů s okolním prostředím, většinou se jedná o sebeřídící týmy, k jejich klíčovým kompetencím patří strategické dovednosti, fungují pod časovým tlakem, často se jedná o multikulturní týmy, z čehož mohou pramenit určité specifické problémy, nezabývají se pouze svou vlastní výkonností, ale výkonností celé organizace, důležitá je pro ně vnitřní i vnější motivace, velkou roli v týmu hraje sebereflexe a seberozvoj členů těchto týmů, nezbytný je také rozvoj týmu jako celku.

Mezinárodní, multikulturní týmy *(Multicultural Teams)* jsou takové pracovní týmy, kdy jejich jednotliví členové pocházejí z celého světa. Tato situace nastává v současné době stále častěji, proto je potřeba si o multikulturních týmech říci více podrobností.

Spolupráce v multikulturním týmu může být zdrojem celé řady přínosů a nových podnětů, může se však stát i zdrojem úskalí, nedorozumění. Ani vedení mezinárodního týmu není jednoduchou záležitostí, dobrá znalost jazyka nestačí.

V čem nás práce v multikulturním týmu může obohatit, jaké jsou její **přínosy**? Kladnou stránkou spolupráce lidí různých národností je růst množství různých pohledů a názorů na práci či zvýšená schopnost inovace a kreativity. Lidé sdílejí své různorodé vědomosti a zkušenosti, roste flexibilita při řešení úkolů a dosahování cílů. Co se týče efektivnosti multikulturních týmů, záleží na povaze úkolů, které tým řeší, na rozsahu společných zkušeností a na způsobu řízení takto rozmanitého týmu. Častěji se mezinárodní týmy zabývají řešením úkolů spojených s inovacemi, méně rutinními úkoly.

Co se týče **problémů** multikulturních týmů, nejčastějším problémem je **komunikace.** Zásadní překážkou je již nalezení společného jazyka, ve kterém komunikace bude probíhat. Anglický jazyk je sice ve světě podnikání a obchodu považován za jakýsi společný jazyk, nemůžeme ale od každého očekávat, že bude mluvit a rozumět tak, jako my. Hrozí určité nebezpečí, že díky komunikační bariéře nebudou problémy a rozhodnutí chápány všemi členy týmu stejně, nebo že lidé, jejichž komunikační schopnosti v daném jazyce nejsou na odpovídající úrovni, se nebudou moci vyjadřovat odpovídajícím způsobem. Vždy je nutné

počítat s tím, že nerodilí mluvčí budou mít horší přístup k tištěným materiálům, informacím ve vašem jazyce.

Na významu nabývá neverbální komunikace, tedy řeč těla. Není však nejvhodnější na tuto formu komunikace spoléhat, protože neverbální řeč je velice kulturně závislá a někdy konkrétní výraz tváře v kultuře jedné může znamenat něco úplně odlišného v kultuře druhé.

Další oblastí, která může mít vliv na fungování multikulturního týmu, jsou **kulturní rozdíly.** Ač tyto rozdíly nebývají na první pohled tolik viditelné jako rozdíly komunikační, bývají obvykle klíčovou příčinou většiny problémů multikulturních týmů. Každá kultura má své specifické kulturní normy, které se týkají zejména sociálního chování. Jedná se například o chápání osobního prostoru, který je jen můj a kam nikoho nepustím, o vnímání času a termínů, závaznosti psané smlouvy, tempa práce, o pohled na přesčasy či úplatky, přijatelné hranice chování mužů k ženám.

Pro prevenci problémů vyplývajících z odlišných kultur je potřeba aplikovat, kromě vzájemné otevřenosti, otevřenou komunikaci. Musíme si otevřeně říci, že v týmu existují kulturní rozdíly a připravit jednotlivce na to, že bude jistě docházet ke střetům z důvodu odlišnosti kultur a dohodnout způsob, jakým budou odlišné potřeby plynoucí z důvodu kulturních odlišností v týmu komunikovány.

Někteří noví zaměstnanci mohou v cizí zemi prožívat tzv. **kulturní šok**, stav, do kterého se jednotlivec dostane po intenzivním kontaktu s jinou kulturou, kterou vnímá tak negativně, že to má za následkem negativní vnímání všeho a kohokoli s touto kulturou spojeného. Existuje nebezpečí, že se tito lidé uzavřou do sebe a mohou začít odmítat i zaměstnavatele a jeho hodnoty. Neřešený kulturní šok vede k intenzivním konfliktům, k rychlým odchodům členů z mezinárodního týmu. Řešením mohou být společné, teambuildingové akce celého týmu.

Problémy se mohou vyskytnout například i v souvislosti s problematikou rozhodování. Například manažeři ve vyspělých zemích předpokládají, že se zaměstnanci budou podílet na rozhodování či že si budou sami získávat potřebné informace. Může se ale stát, že podřízenými takovéhoto vedoucího budou naopak lidé, kteří očekávají, že jim jejich nadřízený přesně určí jejich úkoly a poskytne veškeré potřebné informace. Vzniká nedorozumění, které vyústí v nespokojenost na obou stranách.

Další oblastí, ve které mohou k nedorozumění přispět kulturní rozdíly, je oblast mezinárodního hodnocení a z toho plynoucí odměňování členů týmu. Hodnocení, založená na přímém způsobu poskytování zpětné vazby, nemusí, alespoň zpočátku, fungovat v zemích, jejichž kultura podporuje spíše nepřímý způsob hodnocení. Stejně tak mohou vznikat nedorozumění v oblasti kariérního postupu či motivace.

Součástí problematiky multikulturních týmů je i oblast **mezinárodních jednání** a schůzek.

Co se týká komunikačních dovedností, existují rozdíly v komunikačních zvyklostech, které se mohou projevit například rozdílným přístupem k argumentaci, k významu mlčení při jednání, odlišným reagováním na mluvčího či způsobem prosazení vlastního názoru. Stejně tak existují rozdíly v kultuře jednání. Patří sem problematika vnímání času, chápání osobního prostoru, oslovování, problematika kodexu odívání, chování před začátkem a během jednání apod.

Řídit nejen jednání mezinárodního týmu, ale multikulturní tým vůbec, není jednoduché. Od vedoucího týmu to vyžaduje jak znalost jazyka, tak i základní povědomí o reáliích zemí, odkud členové jeho týmu pocházejí. Velmi důležitý je osobní přístup vedoucího k jeho spolupracovníkům. Je potřeba porozumět jejich zvyklostem a respektovat jejich odlišné přístupy. Tato odpovídající schopnost vedoucího bývá označována jako tzv. **řízení kulturní rozmanitosti**. K důležitým dovednostem, které by měl vedoucí multikulturního týmu zvládat, patří i řešení konfliktů vyplývajících z odlišnosti kultur a individuální koučink členů týmu. K pravidlům řízení multikulturních týmů patří také to, že by členové týmu neměli být vybíráni na základě národní příslušnosti, ale pro své schopnosti, dovednosti a zkušenosti.

Jiným specifickým typem týmu je **virtuální tým** *(Virtual Team)*. Jedná se o tým, který pracuje odlišnou formou než konvenční tým (klasický způsob řízení, jak ho známe z praxe), kde se lidé běžně nesetkávají, pracují napříč odděleními organizace, popř., jehož členové jsou zaměstnáni v různých zemích světa. Práce ve virtuálním se od práce v konvenčním týmu liší, a to v několika oblastech (např. anonymní komunikace, nepřirozené sociální vazby, rozdílné kulturní a pracovní návyky aj.).

13.3 VÝZNAM TÝMU

Odpovězme si nyní na otázku, proč tým a týmovou práci považujeme za jeden z progresivních nástrojů současné praxe. Jaké **výhody** nám tým přináší? Existují i nějaká jeho **negativa**?

Tým má jistě svá neoddiskutovatelná pozitiva. Ne všechny úkoly je však vhodné řešit spoluprací kolegů odborníků, na to je potřeba nezapomínat. Pro splnění některých zadání, například pro ta, která nevyžadují kreativní, nestandardní či nerutinní přístup, provázanost, je výhodnější použít individuální přístup. Stuchlík (2008) doporučuje využít týmu a týmové spolupráce zejména tehdy, pokud:

- zadaný úkol vyžaduje komplexní a mezioborový přístup, vidění a vnímání problému z různých odborných úhlů pohledu, v různých rovinách,
- je zapotřebí kreativní a tvůrčí přístup,
- řešení není jednoznačné a jasné (více hlav více ví),
- je nutné rychlé učení,
- k zavedení řešení je potřebná spolupráce několika oddělení,
- je vhodný vysoká míra souhlasu s cílem a zaangažovanost na jeho plnění,
- dosažení či nedosažení výsledku je pro členy týmu spojeno s rizikem či nebezpečím,
- jednotlivci nemají dostatečné znalosti a zkušenosti potřebné pro řešení zadaného úkolu.

Rozhodneme-li se pro splnění cíle využitím práce týmu, můžeme se setkat s těmito **přínosy**:

- fungováním týmu dochází ke spojení znalostí jednotlivých členů,
- lidé společně odvedou lepší práci a vymyslí více řešení,
- lidé se vzájemně inspirují ke kreativnímu myšlení,
- členové týmu společně sdílejí znalosti, zkušenosti a dovednosti, učí se od sebe navzájem,

- vzájemnou komunikací a spoluprací dochází k rozvoji každého člena,
- v týmu se eliminují chyby jednotlivců,
- roste motivace členů týmu i vedení,
- v týmu se udržuje rovnováha, která je dosažena kompromisním řešením problémů, tedy vylučováním extrémních hodnot, názorů a postojů,
- členství v týmu zvyšuje sebevědomí jednotlivců, poskytuje jim určité uznání, postavení a role, snižuje u nich obavy ze selhání a nesení zodpovědnosti,
- rozdělení práce mezi jednotlivé členy týmu je prevencí proti stresu, snižuje se riziko „syndromu vyhoření“.

V souvislosti s týmem se však můžeme setkat nejen s pozitivy, ale i s některými negativy – Kolajová (2006) uvádí tato potenciální **negativa týmu:**

- hrozba možného konfliktu,
- může dojít k potlačení individuality,
- někteří členové týmu nejsou schopni vyjít s ostatními,
- jednotliví členové týmu se musí přizpůsobit normám a pravidlům,
- některá neobvyklá řešení mohou být potlačena, ač by mohla být přínosná,
- nutná je existence společného cíle,
- spolupráce v týmu může být časově náročná.

Existenci pozitiv i negativ týmu je vhodné si uvědomit, pozitiva v maximální možné míře **využít**, negativa se snažit **vyřešit**, **snížit** na minimální míru či ještě lépe, úplně **eliminovat**.

13.4 EFEKTIVNÍ A NEEFEKTIVNÍ TÝM

Abychom mohli o týmu říci, že se jedná o **efektivní pracovní tým**, měl by splňovat následující charakteristiky:

- jednotlivci chápou stanovený cíl, úkol, přijímají ho,
- v týmu panuje neformální, uvolněná atmosféra s prvky přátelství, ale i náročnosti,
- členové týmu cítí zodpovědnost za řešení úkolů, problémů, situací,
- každému jednotlivci je dán dostatečný prostor k diskusi,
- kritika je žádoucí, ale podaná slušnou a věcnou formou,
- členové týmu si vzájemně naslouchají,
- nesetkáme se s obavou z vyslovení extrémních tvůrčích nápadů,
- členové týmu jsou iniciativní,
- potenciální konflikty budou zkoumány, projednávány a řešeny,
- je zavedeno jasné přidělování úkolů podle schopností jednotlivých členů,
- rozhodnutí jsou dosahována konsensem všech členů týmu,
- dodržuje se princip společného autorství výsledků práce týmu,
- jednotliví členové týmu vzájemně uznávají své schopnosti,
- vedoucí má respekt, členové týmu ho uznávají,
- členové týmu cítí silnou sounáležitost s týmem, sdílejí společné hodnoty,

- vysoká soudržnost týmu.

Samozřejmě ne všechny týmy fungují efektivním způsobem. Thompson (2007) uvádí problémy, které byly identifikovány u **neefektivních týmů**:

- špatné získávání a výběr jednotlivých členů týmu,
- nejasné struktury organizace,
- nedostatečná kontrola,
- nedostatečná práce ze strany vedoucího týmu,
- nízká motivace,
- nevhodné filozofie managementu,
- nedostatečné plánování následnictví a rozvoje,
- nejasné cíle,
- nespravedlivé a nepřiměřené odměňování,
- osobní stagnace členů týmu nebo vedoucího.

Základem vytvoření efektivně fungujícího týmu je správný **výběr jeho jednotlivých členů** a to na základě požadavků zadaného úkolu, znalostí a dovedností potřebných pro jeho splnění, zastávaných týmových rolí a také schopnosti jednotlivých členů spolupracovat s druhými v týmu. Popis jednotlivých typů lidí, které je nezbytné volit do námi sestavovaného týmu tak, aby jeho činnost byla efektivní, je obsahem kapitoly věnující se členům týmu.

13.5 PRAVIDLA TÝMU

V kapitole, která se věnovala pojetí týmu, je uvedeno, že jedním ze znaků týmu je to, že každý tým si tvoří svá vlastní pravidla a že všichni členové tato pravidla následně respektují. Každý tým funguje podle nějakých pravidel. Pravidla v podstatě dávají každému členovi týmu návod, jak se má chovat v běžných situacích, a zároveň návod k tomu, co má v běžných situacích očekávat od ostatních. Správně stanovená pravidla, až již formální, nebo neformální, ulehčují život celému týmu (Evangelu, Grundel, 2011). **Formální pravidla** jsou zakotvena v různých řádech, směrnicích či stanovách, jsou to pevně dána pravidla, **neformální pravidla** jsou pak nikde nezakotvená pravidla.

Oba typy pravidel mají na tým velký vliv, je vhodné všechna pravidla poznat a uvědomit si, ve kterých situacích jsou pro tým přínosem, kdy naopak brzdí jeho fungování, zda by nestálo za to uvažovat o jejich změně, zrušení nevyhovujících či zavedení pravidel nových tak, aby práce týmu byla skutečně efektivní.

Formální pravidla, která jsou dána organizací**,** by měla napomáhat tomu, aby se procesy v týmu děly transparentně, měla by přispět k posílení pocitu bezpečí jak u vedoucího, tak členů týmu. Bývají součástí směrnic, vyhlášek, tištěných etických kodexů, případně něčeho, čemu se říká „firemní politika“ (Stuchlík, 2008). Formální, pevně stanovená pravidla, musí zaměstnanci nutně dodržovat – míra dodržování, stejně jako úroveň formálnosti či neformálnosti pravidel nebo vzájemný poměr obou typů pravidel však závisí na konkrétním pracovním týmu. V některých týmech se na občasné porušení pravidel hledí jako na něco méně závažného, naopak v jiných týmech je porušení pravidel tvrdě trestáno. K formálním

pravidlům týmu patří např. odpovědnost za rozhodování, systém kontroly, čas příchodu do a odchodu z kanceláře, forma komunikace se zákazníky, klienty a s médii, nakládání s citlivými informacemi, přípustné a nepřípustné oblečení, tzv. kodex oblékání, využívání financí, forma přípustných darů partnerům a od partnerů, přesně stanovený čas oběda atd.

Co se týče **neformálních pravidel**, ta sice nejsou nikde uvedena, ale tým o nich ví, zná je a dodržuje je. Tato neoficiální pravidla jsou předávána ústně, mnohdy i jen neverbálně – pohledy, úšklebky, ironií nebo historkami ze života týmu (Stuchlík, 2008). Množství neformálních pravidel úzce souvisí s délkou trvání týmu – tam kde, lidé spolupracují delší dobu, měsíce či roky, najdeme pravidel mnohem více než u týmu, který vznikl teprve nedávno. Neformální pravidla se týkají zejména života týmu, společného fungování jeho jednotlivých členů. Je třeba si dát pozor na situace, kdy se nový člen týmu tato nepsaná pravidla nemá příležitost dozvědět nebo se je dozvídá až v okamžiku, kdy je – aniž by o tom věděl – porušil. K neformálním pravidlům týmu patří např. týmová gratulace oslavencům v týmu, neformální večírek u příležitosti přijetí nového člena týmu, oslava velmi výrazných úspěchů týmu, způsob trávení volného času, správná volba oblečení (neřídí se jen psanými předpisy, ale i řadou nepsaných společenských pravidel) atd.

13.6 TÝMOVÉ CÍLE

Jedním z charakteristických znaků týmu je uvědomovaný společný **cíl** *(Objective)* a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout. Cíl musí být jasně stanovený, reálně splnitelný. Do stanovení cíle by měl být zapojení všichni členové týmu, získáme tím jejich souhlas a pocit závazku.

Cíl je chtěný a významný stav, ke kterému chtějí lidé dospět. Týmový cíl je budoucí významný stav, kterého chce tým dosáhnout a který určuje směr jeho činnosti a představuje pro jeho členy podnět k práci. Tento stav je změna oproti současnému stavu. Týmový cíl má pro tým sjednocující účinek (Evengelu, Grundel, 2011).

Podle Koubka (2007) je třeba, aby při stanovení cílů byly splněny určité **podmínky**:

- cíle by měly být kvantifikovatelné a měřitelné,
- cíle by měly být dosažitelné,
- cíle by měly vyvolávat zaujetí, měly by být podnětné,
- měly by být formulovány písemně, jasně, stručně a jednoznačně,
- při jejich stanovování by měl být ponechán prostor pro součinnost jednotlivých členů týmu,
- měli bychom uvažovat ale i ty cíle, jejichž dosažení není měřitelné nebo alespoň ověřitelné.

V každé organizaci existuje určitá **hierarchii cílů,** tzn., že jsou stanoveny jak cíle pro organizaci jako celek, tak také pro jednotlivé organizační útvary – divize, pobočky, útvary, oddělení, **týmy** (pro jednotlivé úrovně řízení). Týmy mají tedy tyto základní **typy cílů**:

- cíle, které jsou provázány se strategickými cíli organizace, vycházejí z nich,
- vlastní, specifické cíle odvozené přímo z primárního týmového zadání.

Dle Krügera (2004) pak v souvislosti s týmovými cíli můžeme rozlišovat:

- **kvantitativní cíle**, kdy měrnými veličinami jsou podnikohospodářské ukazatele jako obrat, náklady, kvalitativní ukazatele, čísla o výrobě a prodeji atd.,
- **kvalitativní cíle**, které by bylo vhodné kvantifikovat ale ne vždy je to možné, jedná se o cíle v personálním a organizačním rozvoji, kreativní cíle, koncepční rozvoj atd.

Jak by tedy měl vypadat správně definovaný týmový cíl? Měl by být **SMART** a to tak, jak je uvedeno v tabulce 13.3.

Tabulka 13.3 SMART CÍL

S - specifický *(Specific, Stretching)*	specifický, originální, zvláštní; konkrétní a náročný, jednoznačný, poctivý, srozumitelný a podnětný
M – měřitelný *(Measurable)*	měřitelný, tedy vyjádřitelný v pojmech množství, kvality, času a peněz; vyčíslitelný, jelikož lidé dokáží porovnávat pouze číselné hodnoty
A - akceptovatelný *(Agreed, Achievable)*	přijatelný pro manažery, podnikatele či společníky, zaměstnance organizace, veřejnost; dosažitelný, tedy podnětný, náročný, ale dosažitelný pro schopného a motivovaného jedince
R - reálný *(Realistic, Relevant)*	uskutečnitelný, splnitelný, aby podněcoval k pracovnímu výkonu („vzdušné zámky“ obvykle odradí člověka od jakéhokoli snažení); relevantní, odpovídající cílům organizace, tedy aby cíl týmu měl vazbu na cíle celé organizace, přispíval k jejich dosažení
T - termínovaný *(Timebound, Time-Framed)*	omezený časovou hranicí (pokud si většina lidí nestanoví termín pro splnění nějakého cíle, pak tento cíl obvykle neustále oddalují a nikdy jej nesplní); časově určený, tedy termínovaný, aby bylo jasné, kdy má být dosažen

Určit měřitelné cíle znamená určit jasný, jednoznačný **kvantitativní výsledek** a zároveň určit **časový okamžik** (přesný časový termín), kdy má být cíle dosaženo. Dle Krügera (2004) je možno si toto schematicky znázornit například tak, jak je uvedeno v tabulce 13.4. Často v této souvislosti hovoříme o operacionalizaci.

Tabulka 13.4 Příklady měřitelných cílů

Vyhlašované úmysly	Operacionalizované cíle
Chceme zvýšit obrat.	Je třeba, aby obrat stoupal (stoupl za měsíc prosinec) o 25%.
Kvalita servisu se musí zlepšit.	Reklamace budou vyřizovány do 3 dnů (v daném měsíci).
Budu intenzifikovat vnější činnost.	Každé čtvrtletí navštívím 24 zákazníků.
Výskyt zmetků se musí zmenšit.	Normu výmětu (zmetků) je třeba snížit do měsíce o 20%.
Rozvoj personálu bude posílen.	Nový postup hodnocení pracovníků je třeba vypracovat do konce příštího měsíce.

13.7 SESTAVENÍ TÝMU

Předpokladem úspěšného fungování týmu, dosažení stanoveného cíle, splnění úkolu, je jeho správné **složení**. Je potřeba určit:

- **velikost týmu**, z kolika členů se bude skládat,
- z jakých jednotlivých **členů** bude tým tvořen,
- požadovanou **odbornou kvalifikaci** členů týmu,
- požadované **osobnostní charakteristiky** členů týmu,
- kdo bude jeho **vedoucím**,
- jakou **týmovou roli** budou jednotliví členové v týmu hrát.

Velikost týmu

Velikost týmu se odvíjí zejména od **cíle**, povahy **úkolu**, který má být činností týmu splněn. Velikost týmu pak ovlivňuje výkon týmu, jeho soudržnost, požadavky kladené na vedoucího týmu a požadavky kladené na jednotlivé členy týmu.

Názory na to, jaká je ideální velikost týmu, se různí. V odborné literatuře se nejčastěji uvádí za nejvhodnější počet **pět až jedenáct členů**, **ideálně sedm** (číslo sedm představuje obecněji platnou hranici mezní efektivity pro tým). Měl by mít takovou správnou velikost, aby v něm byli zastoupeni jednotlivci mající potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti, aby se dal bez problémů řídit a zároveň aby jeho velikost ještě umožňovala bezproblémový přenos informací, komunikaci mezi členy týmu, aby každý člen týmu mohl vyjádřit svůj názor.

Pokud je členů týmu méně než pět, pak tým je méně tvůrčí, nedostatečně pestrý a rozmanitý co do zkušeností, znalostí, pohledů na věc a osobnostních typů. Pokud je členů více než jedenáct, pak práce týmu je náročná na rozpočet, koordinaci, komunikaci, tým je méně "akční" a méně efektivní. Jednotlivec se v příliš velkém týmu ztrácí, hůře se mu participuje na dění v týmu. Mohou se vytvářet podskupiny, které mezi sebou soupeří, bojují o moc – hrozí nebezpečí rozpadu týmu. I vedoucí má v příliš velkém týmu ztíženou situaci, nemůže se plnohodnotně věnovat všem, ztrácí o jednotlivcích přehled, hůře je motivuje.

V praxi se však vyskytují úkoly, k jejichž vyřešení je potřeba součinnosti řady specialistů nebo situace, kdy je důležité, aby v týmu byli zastoupeni lidé z více částí organizace. V těchto případech se doporučuje rozdělit tým na **podtýmy** – **podskupiny**, kdy každý podtým bude mít své vlastní povinnosti a tomu odpovídající odpovědnost. Jednotlivé podtýmy se budou setkávat jen v nezbytně nutných případech.

Existuje sedm faktorů, které mají vliv na optimální velikost týmu:

- stupeň podobnosti či rozdílnosti práce,
- fyzická vzdálenost členů týmu,
- složitost činnosti,
- kvalifikace členů týmu,
- rozsah nutné koordinace mezi členy týmu,
- pracnost plánování práce týmu (v jednotkách času),
- přítomnost pomocníků (asistentů).

Pokud u již existujícího týmu chceme zjistit, zda má optimální velikost, jestli jej není nutno zmenšit či naopak počet jeho členů rozšířit, je dle Krügera (2004) velmi užitečné použít

kontrolní seznam sedmi otázek tak, jak je uvedeno v tabulce 13.5 – pokud má náš tým optimální velikost, na všechny otázky bychom měli odpovědět „ano“.

Tabulka 13.5 Kontrolní seznam

	Ano	Ne
Může se tým pravidelně scházet bez velkých nároků na koordinaci?		
Je všem známa dělba rolí a úkolů v týmu?		
Mají všichni členové týmu šanci dostat se ke slovu?		
Účastní se jednání týmu aktivně všichni členové, takže notoričtí mluvkové nemají šanci a ostatní zase nesetrvávají v pasivním konzumentském postoji?		
Existují opravdové týmové porady a nejen debaty ve dvou či ve třech?		
Vycházejí z týmu nové impulzy?		
Má tým potřebnou dynamiku, nebo si jen odsedí svoje hodiny?		

Členové týmu

Při výběru jednotlivých členů týmů bychom se měli zaměřit zejména na zkoumání jejich odborné zdatnosti, osobnostních charakteristik a týmových rolí, které jednotlivcům nejvíce „odpovídají“.

Požadavky na **odbornou zdatnost** se vždy odvíjejí od konkrétního, zadaného úkolu, který má tým splnit. Jedná se o zajištění potřebných všeobecných odborných a speciálních odborných znalostí, znalostí z ostatních odborných oblastí, např. také jazykovou vybavenost atd. Posoudit, zda uvažovaný člen týmu odpovídá po odborné stránce, je možno např. na základě dokončeného vzdělání, praxe či v rámci vlastního procesu výběru členů (za použití odpovídajících metod).

Podstatné jsou i **osobnostní charakteristiky** jednotlivých členů týmu. Jedná se o takové vlastnosti jako je flexibilita, schopnost týmové práce, vnitřní motivace, vůdcovství, komunikační schopnosti, odolnost vůči stresu, pracovní tempo, loajalita k organizaci. Zjištění a ověření těchto charakteristik není jednoduchou záležitostí. Metodami výběru členů týmu s vhodnými osobnostními charakteristikami se budeme zabývat v části věnující se výběru členů týmu.

Na tomto místě si jen uvedeme, že pro týmovou spolupráci se hodí zejména lidé zodpovědní, spolehliví, samostatní, flexibilní, loajální, kreativní, ti, kteří jsou odborně zdatní, mají komunikační dovednosti, manažerské dovednosti, není jim cizí empatie. Naopak, pro týmovou spolupráci se nehodí například lidé konfliktní, pesimisticky založení, nepřátelští, ti, kteří si neustále na něco stěžují, cítí se ukřivdění.

Některé vlastnosti jsou nám vrozené a nedají se příliš měnit. Mají přitom vliv na naše pracovní chování, takže je potřeba věnovat jim pozornost. Důležitý je také **typ temperamentu**.

Z psychologického hlediska temperamentem nazýváme dynamické vlastnosti osobnosti, soubor vrozených vlastností projevujících se způsobem reagování, chování a prožívání. Temperament je spjat se vzrušivostí – tj. mírou odpovědi organismu na různé podněty a zároveň je to tendence organismu měnit nálady. Lidé se navzájem liší nejen obsahem svého duševního života (tj. vnímáním, pamatováním, myšlením, zájmy), ale i formou - reakcemi na podněty. **Temperament** tedy určuje dynamiku celého prožívání a chování osobnosti.

Dle Hippokratovy typologie temperamentu rozlišujeme čtyři typy:

- **sangvinik** – vyznačuje se přiměřenou reaktivitou; na slabé podněty reaguje slabě, na silné silně; dominuje u něho reakce typu „slaměný oheň“ tj. rychlé doznívání zážitku a rychlé změny zaměření; je přizpůsobivý, emočně vyrovnaný, ale poněkud nestálý a lehkovážný, vesele laděný, optimistický, jeho prožitky jsou spíše mělké a stejně tak i jeho city - emočně stabilní extrovert; pracovní oblast - problémy řeší poměrně klidně, nedotahuje však věci do konce a slibuje i to, co nemůže splnit,
- **flegmatik** – je emočně celkem vyrovnaný, navenek se jeví jako lhostejný, vzrušují ho jen velmi silné podněty, vykazuje stálost a vcelku spokojenost, klid až chladnokrevnost či apatii; hlubší vztahy má jen k vybraným osobám; je spíše pasivní a bez velkých životních ambicí a požadavků, nemá rád změny a pohybově je spíše úsporný - emočně stabilní introvert; pracovní oblast - nemluví o svých problémech, myšlenky nesděluje ostatním, nechává si je pro sebe,
- **melancholik** – vyznačuje se hlubokými prožitky a spíše smutným laděním, pesimismem a strachem z budoucnosti; život je pro něj často obtížný, usiluje o klid a nesnáší vypjaté situace, vzruchy, hlučnost, jeho city jsou trvalé, ale jejich intenzita se neprojevuje navenek, žije spíše vnitřně; obtížně navazuje kontakty, vztahy, které naváže, jsou trvalé a hluboké - emočně labilní introvert; pracovní oblast - pracovitý, pečlivý, důsledný, má však sklon ke vztahovačnosti až přecitlivělosti, bývá pesimistický, často o sobě pochybuje,
- **cholerik** – je silně vzrušivý, má sklon k výbuchům hněvu a k agresi, těžko se ovládá a reaguje často impulzivně, nerozvážně, má sklon „prorážet hlavou zeď“, je netrpělivý, panovačný, vyžaduje často od jiných ústupky, je egocentrický, soužití s ním je obtížné; emočně je labilní, city jsou u něho vyvolány snadno, navenek reaguje rychle, silně, často bez zábran - emočně labilní extrovert; pracovní oblast - občas bouřlivě reaguje, odreagovává se na ostatních, ale je cílevědomý, velmi pracovitý, rychle se rozhoduje a dokáže vykonávat více činností současně.

Podle Kolajové (2006) lze typ temperamentu a osobnostní předpoklady pro práci v týmu dát do souvislosti tak, jak je znázorněno v tabulce 13.6. Nesmíme však zapomínat na to, že tato souvislost **není jednoznačná** - většina lidí je **kombinací** více typů, kdy v některých situacích týmové práce jednají podle jednoho a v jiných situacích podle jiného typu.

Dobrý vedoucí by při sestavování týmu měl znát osobnostní charakteristiky jednotlivců, jejich „vhodnost“ pro týmovou spolupráci; na základě této znalosti by pak měl dokázat sestavit efektivně fungující tým. Podstatou spolupráce jednotlivých členů týmu je samozřejmě **tolerance** a **důvěra**, uvědomění si odlišností mezi členy týmu, ochota dobře mezi sebou vycházet a navzájem se od sebe učit.

K sestavení dobře fungujícího týmu nám může napomoci i rozlišování **týmových rolí**, tedy typického způsobu chování v určité pracovní situaci. Podrobnosti o této velmi zajímavé problematice najdete v kapitole 14.

Další otázkou problematiky složení týmu je jeho složení, co se týče poměru **mužského a ženského pohlaví** a **věku**. Je lepší čistě ženský, čistě mužský nebo smíšený tým? A jakých věkových kategorií by měli jednotliví členové být? Všichni přibližně stejného věku? Nebo naopak, věku různého?

Tabulka 13.6 Souvislost mezi typem temperamentu a osobnostními předpoklady pro práci v týmu

Typ temperamentu	Autorita	Styl řízení	Prestiž	Specifika
Sangvinik	přirozená a vysoká	kooperativní, konzultující, nedirektivní	vysoká, včetně oblíbenosti	smysl pro humor, nadhled
Flegmatik	nízká	liberální	vysoká	lhostejnost, uzavřenost a odstup
Cholerik	vysoká, ale provázená strachem	diktátorský, direktivní	nízká, ale vyvolává poslušnost	výrazná agresivita
Melancholik	nízká, vzbuzuje spíše lítost a soucit	snaha o participativní, nedirektivní	vysoká	utíká před konflikty a nepříjemnostmi

Podle psychologů je nejlepším týmem **tým „smíšený“**. Kde společně pracují ženy i muži různého věku. „Takový tým je jako dobře fungující ekosystém“, říká psycholog Slavomil Hubálek. Je dobré mít dvojí pohled na problém – mužský a ženský. Každý nahlíží na věci jiným způsobem a někdy také přináší různé způsoby řešení. Naopak ryze mužský nebo ryze ženský tým přirovnává k monokultuře, která nebývá tak stabilní a odolná, je více ohrožena vnějšími vlivy i vnitřními problémy.

Důvodem, proč se v praxi osvědčily smíšené týmy, je to, že existují rozdíly v mužském a ženském stylu práce. Každé pohlaví užívá k myšlení trochu jiné části mozku. Ženy i muži dokážou vyřešit stejný problém, a je to dokázáno testy inteligence, jen k řešení dospějí obvykle jinou metodou.

Rozdíly existují i v umění zvládat více činností najednou. Ženy dokážou současně myslet na víc věcí, dělat je v jedné chvíli a vidět je v souvislostech. Muži se naopak umí důkladně soustředit na jednu činnost. O problémech muži příliš nediskutují, po jejich vyřešení se k nim již nevrací a nerozebírají je jako ženy, stále dokola. Ženy jsou empatičtější, dokážou se vcítit do druhého, odhadnout a pochopit jeho myšlenky a emoce. Muži naopak především analyzují, tvoří systémy a pravidla. Jedná se však o obecné domněnky získané pozorováními a výzkumy. V praxi může být vše jinak, třeba i naopak.

Podle psychologa Slavomíra Hubálka přináší ryze mužský či ryze ženský tým velká rizika. „V **mužském kolektivu** je cítit mnohem více otevřené soutěživosti, až agresivity,“ upozorňuje psycholog. „**Mezi ženami** pak častěji bují pasivní agresivita, tedy závist, pomlouvání, intriky.“

Ani smíšený tým však nemusí být bezproblémový. Úskalím jsou milostné vztahy na pracovišti. Podle některých dokážou povzbudit k vyšším výkonům a přinášejí dobrou náladu. Ovšem jen za předpokladu, že city jsou vzájemně opětované a nekonfliktní. Jakmile nastane mezi dvěma lidmi milostný problém, může se naopak jejich pracovní nasazení výrazně zhoršit.

Jak tedy sestavit **ideální tým**? Jistě je potřeba se důkladně a zodpovědně zamyslet nad:

- odbornou zdatností potenciálních členů týmu,
- jejich osobnostními charakteristikami,
- konkrétními týmovými rolemi, které budou konkrétní jednotlivci v týmu hrát,

- vzájemným poměrem mužů a žen v týmu,
- věkovým složením týmu,
- tím, zda se budeme snažit (a současně vytvářet k tomu i podmínky) o různorodost našeho týmu.

Některé organizace tvrdí, že tým složený z různých jedinců – např. matek, seniorů, hendikepovaných či cizinců – je pro ně **konkurenční výhodou**.

Dříve byla spolupráce lidí různých národností, etnik či generací považována za problematickou. Dnes se situace mění. Řada organizací se záměrně snaží o co největší různorodost svých týmů. Takovéto snažení je označováno pojmem diversity management a jeho hlavní výhodou je to, že členové různorodých týmů přinášejí různé pohledy na řešení problémů. Konkrétním příkladem může být např. automobilka, která se rozhodne pro výrobu nového vozu. Jestliže se na jeho vývoji podílejí matky malých dětí, starší zaměstnanci či třeba hendikepovaní designéři, pak všichni dokáží z vlastní zkušenosti říci, co je potřeba, aby nový vůz měl, co jim u ostatních chybí nebo vadí. Nový automobil pak jistě osloví více zákazníků.

Zaměstnavatelé podporují snahu o rozmanitost tím, že nabízejí programy pro matky s dětmi, hendikepované či seniory, např. hlídání dětí či regenerační pobyty v lázních, možnost práce z domova či pružnou pracovní dobu. Nebrání se zaměstnat ani jednotlivce s menšinovou sexuální orientací. Snaží se tím o to, aby jim neunikl ani jeden talentovaný a schopný pracovník.

A jak prakticky organizace rozmanitosti dosahují? Ptát se potenciálních zaměstnanců na jejich odlišnosti, tedy národnost, etnickou příslušnost, počet dětí, zdravotní stav či sexuální orientaci, aby pak byl tým vhodně „namíchán“, mají organizace zakázáno. Postup je proto opačný. Organizace se předem snaží odstranit všechny bariéry, tedy to, co vytipovaným skupinám zaměstnancům může v práci překážet, snaží se je oslovit, do organizace přilákat a udržet.

K firmám, které v praxi uplatňují diversity management, patří např. Volvo Cars, Švédsko, globální společnost Google, Pivovary Staropramen, Česká republika, Sitronics Telecom Solutions, Czech Republic a.s., globální společnost Johnson Controls, Škoda Auto, Česká republika, Sainsburys, Velká Británie a řada dalších.

Vedoucí týmu

Podstatný vliv na to, jak tým funguje, má **vedoucí týmu**. Samozřejmě záleží na jeho **osobnosti**. Jaký by tedy měl být efektivní vedoucí týmu? Měl by umět:

- přimět ostatní, aby plnili zadané úkoly,
- podporovat, rozvíjet a usměrňovat týmovou diskusi,
- vhodně motivovat jednotlivé členy týmu při jejich činnosti,
- vytvořit pozitivní atmosféru v týmu,
- mít velmi dobré komunikační dovednosti,
- navodit klima důvěry a vzájemného porozumění mezi členy týmu,
- povzbuzovat jednotlivce v týmu k efektivním výkonům a spolupráci,
- rozpoznat potřeby a zájmy jednotlivých členů,
- korigovat potenciální konflikty uvnitř týmu.

Vedoucí týmu by se měl orientovat nejen na požadavky **cílů**, které mají tým splnit, ale i na požadavky **týmu** jako celku a zároveň i na požadavky jednotlivých **členů** týmu. Podrobnější pohled na to, jaké schopnosti by měl mít vedoucí týmu, poskytuje Krüger (2004). Dle tohoto autora by měl vedoucí týmu mít tyto **kompetence**:

- sociální kompetence (rozpoznávání problémů a pocitů u ostatních lidí, ohleduplnost k potřebám druhých, schopnost realistického ocenění svého působení na druhé lidi),
- kontaktní schopnost (sám od sebe dokázat přistoupit k ostatním a navázat s nimi rozhovor, vyložit otevřeně cíle, úmysly, metody, nabídnout radu, vyjít s důvěrou vstříc druhým lidem),
- schopnost spolupracovat (chopit se s účastí názorů, myšlenek a nápadů druhých, pomáhat při potížích, sdílet radost z úspěchů ostatních lidí,
- schopnost integrace (definovat pravidla hry, soustředit různé zájmy k jednomu cíli, rozpoznávat konflikty a usilovat o jejich řešení, souhlasit s jinými, ale nevzdávat se přitom vlastních idejí),
- schopnost komunikace (předávat dál informace druhým, nezadržovat žádné důležité informace druhým, naslouchat, druhé nepřerušovat, věnovat rozhovoru potřebný čas),
- sebekontrola (nereagovat agresivně, nechovat se hlučně, nevyvolávat napětí/agresi, nálada vyrovnaná, předvídatelná),
- techniky komunikace (schopnost názorného vyjadřování, resp. zobrazování, schopnost moderování, reprezentovat a řečnicky přesvědčovat, ovládat techniky vyjednávání).

Ne každý má vhodné předpoklady k tomu, aby z něj byl dobrý vedoucí týmu, ne každý umí vhodně sladit **orientaci na výkon** s dobrými **pracovními vztahy** v týmu, ne každý dokáže inspirovat ostatní **členy týmu** k tomu, aby podávali dobrý pracovní výkon. Někdo umí lépe přimět k velkým výkonům sám sebe než ostatní.

V poslední době se stále častěji můžeme setkat s tím, že se vedoucí týmu stává **koučem** *(Coach)* – snaží se o utváření a další rozvoj týmu. **Koučování,** tedy napomáhání rozvoji, učení a výkonnosti druhých, je považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů vedení týmu.

Vedoucí týmu – kouč v interakci s koučovanými by měl stanovovat cíle, hledat cesty ke splnění těchto cílů, identifikovat těžkosti a překážky v procesu dosahování stanovených cílů a plánovat jednotlivé kroky procesu plnění cílů. Koučovaného by měl nasměrovat určitým směrem a pomoci mu dosáhnout jeho předem stanoveného cíle. Jako nástrojem se používá **série rozhovorů** mezi koučem a koučovaným, důležitý je vztah vzájemné důvěry mezi nimi.

Jaký by měl vedoucí týmu, aby dokázal správně plnit svou roli, roli kouče, vlastně být? Dle Crkalové a Reithofa (2007) by měl:

- být objektivní, nestranný, nezaujatý,
- být schopen podporovat druhé,
- být nadšený pro věc,
- být schopen dobře vnímat realitu,
- být ochoten učit se,
- být schopen nedirektivního přístupu k lidem,
- mít dobrou paměť,
- mít odborné znalosti,
- mít vědomosti,

- mít zkušenosti,
- mít důvěryhodnost,
- mít autoritu,
- mít s lidmi trpělivost,
- znát sám sebe a jednotlivé členy týmu,
- být s lidmi stále v kontaktu,
- povzbuzovat členy týmu k překonání svých možností,
- stále budovat vztahy s jednotlivými členy týmu,
- nestavět se do nadřazené role a nezneužívat své postavení.

Pro praktické **koučování v týmech** je v řadě publikací jako nejpřínosnější uváděn model G.R.O.W., a to zejména pro svou jednoduchost a vysokou účinnost. Jednotlivá písmena zkratky G.R.O.W. představují postup při koučování, jeho jednotlivé kroky:

- **G**OALS – Cíle:
  Čeho, jakého cíle chcete dosáhnout?
  Jaký problém byste chtěl řešit?
  Jaký budete mít pocit, až cíl splníte?

- **R**EALITY – Realita:
  Jaký je současný stav?
  Jak byste popsal zásadní problém?
  Proč tento problém vznikl, jaké jsou jeho příčiny?

- **O**PTIONS – Možnosti:
  Co můžete udělat?
  Jaké možnosti máte pro dosažení cíle?
  Jaké výhody a nevýhody mají jednotlivé možnosti?

- **W**ILL – Volba:
  Kterou možnost si vyberete?
  Kdy začnete?
  Jaké překážky existují?

A jaký je **postup**? Kouč klade koučovanému výše uvedené otázky (nejen ty, otázek existuje celá řada), ten na ně odpovídá, formuluje své myšlenky. Cílem je, aby koučovaný přemýšlel o dané situaci a sám předkládal návrhy na řešení problémů, situací, nacházel odpovědi na otázky. Kouč koučovanému pečlivě naslouchá a poté mu poskytuje zpětnou vazbu.

Praxe prokázala, že koučování má svoje opodstatnění. Podle Crkalové a Reithofa (2007) můžeme identifikovat následující **přínosy koučování**:

Pro tým:

- vytvoření a upevnění vztahů v týmu, jednotlivci si předávají a sdílejí dovednosti,
- úspora času stráveného na školeních a seminářích,

- tvorba pracovního prostředí, ve kterém se všichni mohou stále zdokonalovat, růst a podporovat se,
- uvědomění si klíčových úkolů a dovedností, znalostí a postojů nutných pro jejich dosažení,
- růst výkonu,
- zlepšení image celé organizace, investice do „lidského kapitálu“.

Pro kouče:

- vytvoření bližšího vztahu s jednotlivými členy týmu,
- nalézání nových možností, jak lidem pomáhat,
- obdržení zpětné vazby od členů týmu,
- sdílení úspěchů s týmem,
- lépe definovaná role v týmu.

Pro koučovaného:

- růst výkonu,
- růst motivace, pocitu zájmu o koučovaného ze strany organizace,
- pocit seberealizace,
- růst uspokojení z práce,
- možnost využití i v osobním životě.

Crkalová a Reithof (2007) doporučují, v závislosti na osobnostních charakteristikách kouče a koučovaného, určitý **typ chování** tak, jak je popsáno v tabulce 13.7.

Tabulka 13.7 Chování kouče a koučovaného v závislosti na jejich osobnostních typech

Preference koučovaného	Preference kouče	
	EXTROVERT	INTROVERT
EXTROVERT	▪ nechte koučovaného mluvit ▪ s koučovaným nesoutěžte o pozornost ▪ naslouchejte, i když je to pro vás těžké ▪ nenechte se odradit od toho, co jste chtěli říct	▪ podělte se o vlastní postřehy a zážitky, otevřete se ▪ nebojte se koučovaného přerušit ▪ vězte, že budete mluvit více než obvykle ▪ přizpůsobte se koučovanému v hlasitosti a počtu slov
INTROVERT	▪ povzbuďte koučovaného, ať se zapojí do rozhovoru ▪ nebojte se mlčení ▪ nemusíte vždy zaplňovat ticho mluvením ▪ dejte koučovanému čas na přemýšlení, teprve potom mluvte	▪ připravte se, že budete muset vést hovor ▪ ověřujte si své porozumění koučovanému ▪ vy jste ten, kdo má koučování iniciovat ▪ důrazněji vyjadřujte své názory

POZNÁMKA

Samozřejmě, že neexistuje rozlišení lidí jen na extroverty a introverty podle toho, kde získávají energii. Jednotlivci se liší i tím, jak získávají informace, jak se rozhodují či jak si

organizují život. Pro podrobnější náhled na tuto problematiku můžeme použít metodu typologie osobnosti založené na tzv. Indikátoru typu podle Myersové a Briggsové (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI®). Pro účely této publikace byla však tato problematika zúžena jen na osobnostní typ introvert – extrovert. Zájemci o ucelenější informace o MBTI® a jeho využití pro efektivní práci v týmech nechť využijí literaturu Crkalová a Reithof (2007), Vajner (2007) či některou z řady dalších publikací zabývající se touto problematikou.

Výběr členů týmu

Jak již bylo zmíněno v předcházejících kapitolách této publikace, na správné fungování týmu, dosahování předem stanovených cílů, má velký vliv **složení týmu**. Tedy, jaké schopnosti a dovednosti mají jednotliví členové týmu, zda odpovídají požadovaným nárokům.

Výběr členů týmu je závažnou a zodpovědnou činností, která ovlivňuje celkové fungování týmu, je mu proto potřeba věnovat náležitou pozornost. Pokud potřebujeme obsadit uvolněné místo v pracovním týmu nebo nově vytvořenou pozici, je potřeba:

1. **specifikovat** požadavky na schopnosti a dovednosti vyžadované od člena týmu,
2. **získat** potenciální, nové členy týmu,
3. **posoudit** schopnosti a dovednosti těchto potenciálních členů týmu, zda vyhovují požadavkům,
4. z uchazečů **vybrat** nového člena týmu a pomoci mu s jeho orientací.

Výše uvedený postup samozřejmě popisuje **ideální situaci**, kdy si sami volíme, kdo bude členem týmu. V praxi se však často vyskytují stavy, kdy do týmu musí být včleněni lidé kvůli jejich postavení v hierarchii organizace, pracovní roli nebo proto, že jedinci, kteří by se do týmu ideálně hodili, již pracují na jiných úkolech, jsou členy jiných pracovních týmů a nemohou se stát členy týmu našeho.

Ad 1 Specifikace požadavků na schopnosti a dovednosti potenciálního člena týmu

Prvním krokem celého procesu výběru člena týmu je ujasnit si, jakého jedince vlastně potřebujeme, jaké požadavky by měl daný jednotlivec splňovat. Tato specifikace schopností a dovedností by měla být provedena ještě před započetím procesu získávání a výběru. Identifikovaná kritéria by se v průběhu celého procesu již neměla měnit.

Při stanovování požadavků na člena týmu můžeme vhodně využít tzv. **klíčových kompetencí** *(Key Competencies)*, které můžeme chápat jako chování, které je nezbytné k dosažení požadovaných cílů týmu. Klíčové kompetence můžeme měřit.

V literatuře se můžeme setkat s celou řadou uspořádání klíčových kompetenci. Např. dle Parkinsona (2006) se tyto kompetence dělí na:

- **individuální kompetence** – charakteristické znaky osobnosti (flexibilita, rozhodnost, houževnatost, nezávislost, ochota riskovat, integrita osobnosti),
- **interpersonální kompetence** – jednání s druhými lidmi (komunikace, síla osobnosti, přesvědčivost, vědomí sebe i druhých, týmové nasazení, otevřenost),
- **analytické kompetence** – aspekty rozhodování (novátorství, analytické dovednosti, řešení matematických problémů, řešení problémů, praktické učení, vnímání detailů),

- **manažerské kompetence** – vedení druhých, vedoucí schopnosti, realizační potenciál, strategické plánování, korporační orientace, potenciál realizovat projekty, manažerské vedení),
- **motivační kompetence** – hybná sílu osobnosti (nezdolnost, energie, motivace, orientace, iniciativa, orientace na kvalitu).

Samozřejmě, že uvedený výčet není úplný, jedná se o předložení jen jakési představy, příkladů klíčových kompetencí. Bělohlávek (2008) rozděluje **kompetence**, tj. požadavky na odborné kvality, vlastnosti a postoje člena týmu, na:

- **základní (**jedná se o postoje, jsou spojeny s hodnotami organizace nebo týmu, např. se může jednat o komunikaci, týmovou práci, orientaci na výkon, spolehlivost, flexibilitu, orientaci na zákazníka apod.),
- **průřezové (**jedná se o znalosti a dovednosti, např. se může jednat o znalost cizího jazyka, práce s PC apod.),
- **specifické (**jedná se o odborné znalosti a dovednosti dané profese či oddělení, např. se může jednat o metody marketingového průzkumu, analytické postupy apod.).

Při stanovování požadavků na člena týmu si tedy musíme určit, které **kompetence** (zda budeme požadovat jen jednu stěžejní kompetenci nebo kompetencí více) a na jaké **úrovni** jsou pro dosažení cílů týmu nutné, eventuálně která týmová role v týmu chybí a dle toho pak uskutečňovat celý proces získávání a výběru tohoto nového člena.

Ad 2 Získání potenciálních členů týmu

Pokud máme ujasněny požadavky na nového jednotlivce v týmu, tedy to, jaké schopnosti a dovednosti, kompetence od něj budeme požadovat, můžeme přejít k dalšímu kroku celého procesu získávání a výběru, a to k **vyhledání** potenciálních nových členů týmu.

První možností je obsadit volné místo v týmu z **vnitřních zdrojů** organizace. Druhou variantou je využít **zdrojů externích** a to za použití celé řady metod:

- **uchazeči se nabízejí sami** – osobní nebo písemný kontakt ze strany potenciálního člena týmu,
- **prostřednictvím doporučení současného zaměstnance organizace -** nutností je informovanost současných zaměstnanců o potřebě získání nového člena týmu, současné zaměstnance můžeme za získání nového člena týmu stimulovat,
- **prostřednictvím doporučení známých** – je třeba si dávat pozor na věrohodnost a správnost takto získaných informací,
- **oslovení nám již známého jedince –** z pracovního ale i soukromého prostředí,
- **inzercí** - na internetu, v denním tisku, sdělovacích prostředcích, odborných časopisech, pomocí vývěsek, letáků,
- **spoluprací se vzdělávacími institucemi** – výhodné pro obě strany, obvykle se jedná o aktivitu dlouhodobějšího charakteru,
- **spoluprací s úřady práce** – problémem je poněkud omezený výběr z osob registrovaných na úřadech práce,
- **využíváním služeb „lovců hlav“** neboli **headhunterů** – firmy vyhledávající organizacím klíčové nebo nedostatkové zaměstnance „na míru“ podle předem zadaných

požadavků (někdy se místo s pojmem *Headhunting* můžeme setkat s výrazem *Eexecutive Search*).

Každá z uvedených metod má své výhody a nevýhody, které je potřeba znát a brát v úvahu. Doporučuje se nespoléhat se pouze jednu metodu, ale využít kombinace několika metod. Zvyšuje se tím pravděpodobnost nalezení nového člena týmu.

Ad 3 Posouzení schopnosti a dovednosti potenciálních členů týmu

Metod, které se dají použít pro diagnostiku vhodnosti potenciálního kandidáta na člena týmu, existuje celá řada. Můžeme použít např.:

- **výběrový pohovor** – nejčastěji používaná metoda, musí být dobře připraven i veden (viz níže), slouží k posouzení osobnosti uchazeče, získání podrobnějších informací o něm a také k poskytnutí informací o organizaci a práci v týmu potenciálnímu novému členu týmu, používá se strukturovaný i nestrukturovaný rozhovor,
- **dotazníky** – často používaná metoda, každá organizace si většinou tvoří svůj vlastní dotazník „na míru“,
- **zkoumání životopisu** – dosti oblíbená metoda, většinou se používá v kombinaci s další metodou,
- **testy pracovní způsobilosti** – doplňková metoda, jedná se o testy různého zaměření i různé spolehlivosti a validity, patří sem např. testy schopností, znalostí a dovedností, testy inteligence, osobnostní testy,
- **řešení případových studií, simulace, hraní rolí** – jedná se o řešení případů z praxe, uchazeči obdrží popis reálné situace, navrhují řešení, individuální nebo skupinová metoda,
- **řešení pracovních situací (pracovní vzorky)** – uchazeči musí názorně prokázat, že zvládnou činnost, která je od nich očekávána,
- **zkoumání referencí** – z předchozích pracovišť, ze školy nebo od osob, které znají potenciálního člena týmu, hojně používané v zahraničí, doplňková metoda,
- **assessment centra** – jedna z nejspolehlivějších metod, uchazeči řeší individuální i skupinové úkoly, při tom jsou pozorováni hodnotiteli, většinou se tato metoda používá pro posuzování vyšších manažerských pozic, je časově i finančně náročná.

Doporučuje se používat více metod současně (minimálně tři). Buď mohou uchazeči absolvovat všechny kroky (metody), které jsme si pro posouzení zvolili (**tzv. komplexní posuzování** neboli **kompenzační postup**), nebo po každé metodě vyřadíme ty z uchazečů, kteří v tomto kroku nebyli úspěšní (**tzv. vyřazovací postup**). Stále častěji však organizace používají smíšený postup (**tzv. hybridní postup**), kdy část celého procesu má vyřazovací a část kompenzační postup.

Úspěšnost výběru závisí zejména na **validitě** *(Validity)* použitých metod, tj. na faktu, zda metoda skutečně zjišťuje to, co zjišťovat má. Pro každou profesi bude validní metodou něco jiného – pro obchodní zástupce to bude rozhovor, při kterém může prokázat své komunikační schopnosti, pro manažera řešení případové studie z firemní praxe, pro administrativní pracovnici test práce s osobním počítačem apod.

Validita je měřena pomocí korelačního koeficientu mezi skóre dosaženým pracovníkem při využití dané metody a skóre dosaženým pracovníkem při hodnocení jeho pracovního výkonu. Pokud je hodnota koeficientu v rozmezí 0,00 až 0,40, metoda není považována za validní. Čím více se hodnota blíží k 1,0; tím můžeme metodu považovat za validnější. Např. zatímco validita výběrového rozhovoru (strukturovaného) je zhruba 0,60; u referencí je to asi 0,13; u assessment centra kolem 0,40.

Nejspolehlivější metodou je **výběrový rozhovor**. Existují určité zásady, kterých bychom se měli držet, aby tato metoda byla provedena správně. Tyto zásady si můžeme shrnout do následujících bodů:

- na rozhovor se dobře připravíme (shromáždíme si dokumentaci o všech kandidátech a seznámíme se s ní, zajistíme klidné a ničím nerušené prostředí),
- na základě specifikovaných požadavků na potenciálního člena týmu si předem připravíme vhodné otázky, týkající se
  - profesní dráhy, praktických zkušeností,
  - motivace stát se členem týmu,
  - očekávání spojených se členstvím v týmu,
  - osobnosti uchazeče, atd.
- všech uchazečů se musíme tázat na stejné otázky,
- můžeme položit i nepřipravené otázky,
- rozhovor by měl být strukturovaný, postupně procházíme jednotlivá témata,
- zvolíme vhodné složení skupiny osob vedoucí s uchazečem rozhovor,
- vhodné je předem si připravit jednotlivé kroky rozhovoru (na co se budou ptát jednotliví členové komise, jak dlouho, kdo celý rozhovor bude řídit, kdo bude pořizovat záznamy atd.),
- na začátku rozhovoru navodíme pozitivní atmosféru, v průběhu rozhovor nevystavujeme potenciálního člena týmu zbytečným stresovým situacím, necháme mu prostor k vyjádření,
- po skončení rozhovoru se všemi uchazeči je spravedlivě ohodnotíme a sestavíme pořadí uchazečů.

Ad 4 Výběr nového člena týmu, jeho orientace

Po ukončení celého procesu, všech metod posouzení schopností a dovedností potenciálních nových členů týmu vybereme **nejvhodnějšího** uchazeče. Následuje proces **orientace** nového člena týmu. Tato orientace se týká tří oblastí:

- **celé organizace –** nový člen týmu získává informace obecného charakteru společné pro všechny členy organizace,
- **týmu** – nový člen týmu získává specifické informace o týmu,
- **konkrétní pozice v týmu –** nový člen získává specifické informace o charakteru a obsahu práce na konkrétní pozici v týmu.

Doba trvání orientace nového člena týmu je velmi individuální, záleží na konkrétních podmínkách organizace, týmu i nového pracovníka. Obecně se má za to, že orientace nového člena týmu trvá tři až šest měsíců.

13.8 MOTIVACE TÝMU

Motivace *(Motivation)* jednotlivých členů týmu patří mezi základní témata, kterými se musí zabývat každý vedoucí týmu. Motivace je vysoce individuální a složitou záležitostí, není jednoduché odpovědět na otázku, jak nejlépe jednotlivé členy týmu motivovat.

V odborné literatuře se můžeme setkat s celou řadou motivačních teorií, různých přístupů, které se snaží zkoumat zákonitosti lidského chování a stanovit, co lidi motivuje k nadprůměrnému výkonu a co vede k výkonu podprůměrnému. K nejznámějším patří tyto **motivační teorie:**

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- teorie X a Y profesora Douglase McGregora,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb,
- Alderferova teorie motivace (ERG teorie),
- McClellandova teorie motivačních potřeb manažerů,
- Vroomova teorie exspektance adal.

Každá z těchto teorií předkládá své vlastní vysvětlení lidského chování, toho, čím jsou jednotlivci motivováni a jak toho využít při řízení jejich pracovního výkonu. Seznámení se s těmito teoriemi má jistě svůj význam, pomáhá nám pochopit problematiku motivace a následně uplatnit tyto poznatky v praxi motivace pracovního jednání.

Není však záměrem tohoto textu zabývat se podrobným popisem všech výše uvedených motivačních teorií, s jejich poznatky je možno seznámit se v řadě odborných publikací a učebnic zabývajících se touto problematikou.

Pár slov si řekneme jen o nejznámější a také o nejčastěji citované teorii, **Maslowově teorii hierarchie potřeb** *(Maslow Theory of Needs)*. Maslow se domnívá, že existuje pět úrovní potřeb, které se lidé snaží uspokojovat. Nejnižší z nich jsou základní **fyziologické potřeby**. Jakmile jsou tyto potřeby uspokojeny, následuje snaha zajistit si **pocit jistoty a bezpečí**. Dalšími úrovněmi potřeb jsou pak **sociální potřeby, potřeby uznání a úcty** a **seberealizace.** První čtyři úrovně jsou označovány za potřeby **deficitní**, zbývající jedna za potřeby **růstové**. Schematicky je hierarchická struktura potřeb podle Maslowa znázorněna v tabulce 13.8.

Tabulka 13.8 Maslowova hierarchická struktura potřeb

1.úroveň	**Potřeby fyziologické** ▪ teplo, kyslík, jídlo, pití, spánek, rozmnožování se	deficitní potřeby
2.úroveň	**Potřeby jistoty a bezpečí** ▪ vyhnout se nebezpečí, neznámým věcem či situacím, zajistit si či obnovit bezpečí a jistotu	
3.úroveň	**Potřeby sociální** ▪ sounáležitost s nějakou skupinou, být pozitivně přijímán, láska	
4.úroveň	**Potřeby uznání a úcty** ▪ ocenění a respektování druhými	
5.úroveň	**Potřeby seberealizace** ▪ vykonávání práce, kterou mám rád	růstové potřeby

Tuto strukturu můžeme chápat jako obecný, univerzálně platný model, jeho uplatňování v praxi je však nutno přizpůsobit specifickým podmínkám a předpokladům motivovaného jedince, stejně jako vnějším podmínkám sociálním, materiálním a kulturním.

Řada autorů, zabývajících se motivací, sice zpochybňuje hierarchickou povahu Maslowovy teorie, souhlasí ale s jeho názorem, že lidé pracují z různých příčin a že je potřeba tyto důvodu znát.

Jak by tedy vedoucí týmu mohl postupovat v případě **motivace týmu**? Samozřejmě by měl dobře vědět, čím a kdy je vhodné působit na jednotlivé členy týmu a kde a jak ovlivňovat tým jako celek a také těchto svých znalostí využít.

Co tedy jednotlivé členy týmu motivuje? Problematiku **pracovní motivace** je možno chápat z širšího, moderního pohledu. Pro členy týmu je jistě důležité:

- jakým způsobem jsou řízeni a jaká je kvalita jejich řízení **(inspirace a hodnoty)**,
- zda je jejich práce zajímavá a přináší jim uspokojení **(kvalita práce)**,
- jaké jsou jejich pracovní podmínky, zda jim umožňují efektivně dosahovat výsledků **(podporující prostředí)**,
- jaká je míra odměňování a současně postihování špatné výkonnosti **(odměňování)**,
- jak organizace umožňuje sladit soukromý život s pracovním vytížením **(osobní versus pracovní život)**,
- jak daná práce umožňuje další odborný růst člena týmu a realizaci jeho dlouhodobější kariéry **(možnosti budoucího růstu)**.

Schematicky je takovýto systém účinné motivace znázorněn v tabulce 13.9.

Tabulka 13.9 Systém účinné motivace dle společnosti HayGroup

Inspirace a hodnoty	▪ kvalita vedení ▪ hodnoty a chování organizace ▪ reputace organizace ▪ sdílení rizik ▪ ocenění ▪ komunikace	**Odměňování**	▪ konkurenceschopná mzda či plat ▪ benefity (zam. výhody) ▪ pobídky ▪ potenciál spoluvlastnictví ▪ uznání ▪ férovost oceňování
Kvalita práce	▪ vnímání hodnoty práce ▪ výzvy/zájem ▪ seberealizace ▪ volnost a samostatnost ▪ objem práce ▪ kvalita vztahů v práci	**Osobní versus pracovní život**	▪ podporující prostředí ▪ uznávání životního cyklu, potřeb/flexibilita ▪ jistota příjmu ▪ sociální prostředí
Podporující prostředí	▪ fyzické prostředí ▪ nástroje a vybavení ▪ trénink ▪ informace a procesy ▪ bezpečnost práce	**Možnosti budoucího růstu**	▪ vzdělávání a rozvoj za rámec dnešní práce ▪ možnosti rozvoje kariéry ▪ zvyšování výkonnosti a zpětná vazba

Dívat se na motivaci tímto pohledem je poměrně náročné, mnohem náročnější, než za nejdůležitější motivátor považovat pouze mzdu či plat. Samozřejmě to od vedoucího týmu vyžaduje, aby měl odpovídající schopnosti a dovednosti v této oblasti. Především na něm bude záležet, jaký pracovní výkon bude podávat tým, v jehož čele stojí. Jedním z nástrojů

motivace členů týmu může být i využití **týmových rolí**, definovaných R. M. Belbinem. Touto problematikou se budeme podrobněji zabývat v kapitole 14.

13.9 KOMUNIKACE V TÝMU

Jednou z podmínek efektivně fungujícího týmu jistě je kvalitní **komunikace** *(Communication)* a s tím souvisejících oblastí. Například sem můžeme zařadit umění si naslouchat, možnost bez obav vyjádřit svůj názor, existenci prostoru pro diskusi v týmu či slušné a věcné sdělování kritiky.

Komunikace představuje **nástroj**, jehož pomocí tým dosahuje společného cíle. Existuje celá řada podob komunikace - „z očí do očí“, psané materiály, porady, telefon, e-mail, intranet, videokonference atd. Nejběžnějším a nejužitečnějším způsobem komunikace v týmu jsou však **pracovní porady**.

Někdy se stává, že v týmech někdy neumíme, nechceme či spolu nedokážeme komunikovat. Nedokážeme se na ničem shodnout. Komunikace je přitom **základem spolupráce** uvnitř týmu. Komunikační schopnosti se v současné době stávají nezbytností v podstatě ve všech profesích, nejen tam, kde bychom to právem očekávali. Komunikaci je potřeba se učit, její nedostatky nám mohou velmi komplikovat život.

Obecně komunikaci chápeme jako přenos informace od odesílatele směrem k příjemci. Celý přenos se skládá z řady prvků, kde na začátku je určitá **myšlenka** odesílatele. Ten tuto myšlenku **zakóduje** do jazyka, kterému příjemce rozumí. Zakódovaná myšlenka je **odeslána**, probíhá vlastní proces **přenosu** a to prostřednictvím různých médií – komunikačních kanálů. **Příjemce** zprávu přijme a **dekóduje** ji. Pokud je přijetí, dekódování zprávy a její pochopení bezproblémové, odesílatel poskytne příjemci **zpětnou vazbu**. V případě, že příjemce neporozumí sdělované informaci, říká se tomu **komunikační šum** neboli **bariéra** – je to porucha v komunikaci, která způsobuje sníženou srozumitelnost přenášených informací.

Oblast komunikace je velmi široká, patří sem např. problematika druhů komunikace (verbální a neverbální), forem komunikace (mluvená a písemná), problémů v komunikaci, komunikačního systému organizace, komunikace vedoucího a řada dalších. Z této široké škály témat se nyní v souvislosti s komunikací v týmu zaměříme jen na problematiku **efektivní komunikace.**

Aby komunikace byla co nejefektivnější, je vhodné podle Bedrnové a Nového (1998) řídit se následujícími pravidly:

- odesílatel musí vědět, co chce sdělit,
- ke kódování je důležité použít symbolů srozumitelných pro obě strany,
- komunikaci je potřeba důkladně připravit,
- je třeba dobře odhadnout míru potřeby informací u příjemce,
- nezbytná je shoda mezi tím, co se říká a jak se to říká,
- důležité jsou i emoce, pozitivní orientace účastníků komunikace.

Schopnost efektivně komunikovat a vyvarovat se tak šumů způsobených člověkem v sobě zahrnuje možnost použití několika **komunikačních technik**. Jedná se např. o techniku aktivního naslouchání, techniku vyjednávání, techniku kladení otázek a techniku

sebeprezentace. Tyto techniky by si měl osvojit jak vedoucí týmu, tak jednotliví členové. Jejich použití samozřejmě není omezeno jen na profesní život, dají se použít, a také by to tak mělo být, i v rámci našeho soukromého života.

Technika aktivního naslouchání

Pod pojmem aktivní naslouchání si můžeme představit schopnost jednotlivce soustředit svou pozornost na všechny informace, které mu sděluje druhá osoba a toto sdělení, tyto informace a myšlenky pochopit. Dobrý posluchač by ale neměl být jen pasivním příjemcem informací, měl by odesílateli průběžně dávat najevo, že ho poslouchá. Při aktivním naslouchání je třeba dávat najevo vstřícný postoj, zájem, poslouchat, co druhý říká, snažit se vcítit do jeho pocitů, poslouchat objektivně, tzn., dávat přednost logice před emocemi, nevyhýbat se pohledům z očí do očí, sledovat neverbální komunikaci, ničím se nerozptylovat, klást vyjasňující otázky a neskákat do řeči.

Technika vyjednávání

Vyjednávání je proces, kdy se dvě nebo více stran snaží najít řešení, které by bylo přijatelné pro všechny zúčastněné strany. Snahou je vytvořit podmínky, které potřebujeme ke splnění předem stanovených cílů. Při vyjednávání bychom podle Bedrnové a Nového (1998) měli umět účinně prezentovat své názory, aktivně naslouchat názorům ostatních, adekvátně interpretovat jednání a projevy partnerů v jednání, věcně analyzovat informace, tvořit variantní způsoby řešení a hledat a nalézat taková řešení, která by byla přijatelná pro všechny zúčastněné strany.

Technika kladení otázek

Vhodné otázky nám mohou pomoci získat potřebné, nové informace, současně pomocí nich můžeme ovlivňovat tempo a směr komunikace. Je možno použít několika typů otázek:

- **otevřenou otázku** – nedá se na ni odpovědět jednoznačně „ano“ nebo „ne“, klademe na začátku rozhovoru, aby se partner v klidu volně rozpovídal, když potřebujeme rozvinout nějaké téma, zpomaluje rozhovor, začíná slovy co, jak, kdy, kde, kolik, např. „Co si myslíte o tomto řešení?, „Jak se vám líbí můj návrh?“,
- **uzavřenou otázku** – použijeme, pokud chceme urychlit rozhovor, odpovídá se ne ni pouze „ano“ nebo „ne“, iniciativu v komunikaci přebírá tázající, např. „Shodneme se na tomto návrhu?“,
- **informační otázku** – obvykle je krátká, zjišťuje skutkovou podstatu věci, není vhodné pokládat více takovýchto otázek za sebou, partner by si mohl myslet, že se jedná o výslech, např. „Odnesl jste to tam?“,
- **sugestivní otázku** – ovlivňuje odpověď partnera, jeho stanovisko, ten většinou odpoví dle přání tazatele a ne dle svého vlastního názoru, používáme střídmě, např. „Jistě víte, že..?“, „Jistě se shodneme na tom, že..?“,
- **kontrolní otázku** – ověřuje pochopení toho, co nám partner chtěl sdělit, aby nedošlo k nedorozumění, jejím použitím dáváme najevo, že pozorně nasloucháme, např. „Mám tomu rozumět tak, že…?“, „Pokud tomu dobře rozumím, tak..?“,
- **protiotázku** – umožňuje čelit námitkám, partner musí sám přemýšlet, aby na ni odpověděl, s jejím použitím je potřeba zacházet velmi opatrně – může se stát, že partnera uvedeme do trapné situace, kdy na otázku nebude znát odpověď, např. “Proč si myslíte, že je to zbytečné?“ (jako reakce na „Připadá mi to zbytečné“),

- **motivační otázku** – vyvolává důvěru u partnera, působí na jeho ego, např. „Jako zkušený ekonom určitě víš, že…“,
- **řečnickou otázku –** tázající si sám odpoví na otázku, používá se k probuzení zájmu u partnera, např. „Jistě vás zajímá, jaká pozitiva z toho pro vás plynou? Získáte například…“.

Přednost dáváme otevřeným otázkám, které dávají tázanému prostor k volnému vyjádření. Ptáme se i na jeho názor, mínění. Dáme mu čas na rozmyšlenou, odpověď nevyžadujeme ihned. Dobře si rozmyslíme, zda položíme i osobní otázky, abychom nejednali netaktně a neeticky. Neměli bychom klást otázky pro otázky, někdy je vhodnější mlčet.

Technika sebeprezentace

Technika sebeprezentace patří mezi nejsložitější dovednosti související s efektivní komunikací. K tomu, aby se z člověka stal dobrý řečník, obvykle vede dlouhá cesta. Se sebeprezentací souvisí celá řada věcí, např. jak si náš projev připravíme, jakou zvolíme jeho strukturu (úvod, vlastní obsah…), jak se dokážeme vyrovnat s nervozitou, jaký máme hlasový projev, tedy zda dokážeme ovládat svůj hlas, jaké techniky řeči využíváme, tedy jak užíváme jazyk, zda je naše vyjadřování pestré, zda jsou věty srozumitelné, zda používáme řečnické otázky apod.

Sebeprezentaci se můžeme, stejně jako aktivnímu naslouchání, vyjednávání a kladení otázek, naučit. V dnešní době existuje řada možností (účast ve specializovaných kurzech, samostudium apod.), jak si tuto dovednost osvojit.

Zahrádková (2008) popisuje možnost podívat se na týmovou komunikaci prostřednictvím tzv. **komunikační pyramidy**, která je popsána v tabulce 13.10. Pro zajištění efektivní komunikace nutno zkontrolovat:

- potřebné informační vazby,
- zda lidé vědí o informačních vazbách,
- jak procesy podporují komunikaci,
- jaký je v týmu přístup ke sdělování a vysílání informací.

Tabulka 13.10 Komunikační pyramida

4.úroveň	CHCI neboli **Osobní zodpovědnost**	Jste rozhodnuti komunikovat?
3.úroveň	JAK neboli **Komunikační procesy**	Máte v organizaci práce místo na vzájemné setkání a sdělení informací?
2.úroveň	CO neboli **Komunikační vazby**	Víte, kdo jsou vaši konkurenční partneři? Kolegové, nadřízení, podřízení, lidé závislí na vaši práci… Od koho potřebujete informace sami? Víte, jaké informace potřebujete? Víte, jaké informace potřebují vaší kolegové od vás?
1.úroveň	PROČ neboli **Cíl komunikace**	Znáte cíl svého týmu? Víte, co je váš osobní cíl a úkol? Víte, jaký je váš podíl na cíli a práci týmu? Znáte výsledky a důsledky své práce?

Projděte si otázky v komunikační pyramidě v částech PROČ a CO. Pokud najdete nedostatky v těchto úrovních, je potřeba se jim věnovat – jedná se o zásadní nedostatky. Poté zkontrolujte úroveň JAK – zda procesy v organizaci podporují tyto dva body, nebo jsou neřešené a musíte je teprve prosazovat. V případě, že vše je připraveno k tomu, aby komunikace mohla probíhat, a zjistíte, že nedostatky jsou na nejvyšší úrovni CHCI, potřebujete pracovat s motivací a lidskou stránkou v týmu. Jedná se o velmi složitou záležitost, o přístup a blokování komunikace, přestože jednotlivci vědí, co a jak.

13.10 BUDOVÁNÍ TÝMU

Někdy se v životě týmu mohou vyskytnout negativní situace – členové týmu spolu nevycházejí nebo týmy nepodávají požadovaný výkon. Pro řešení problémů v obou těchto oblastech můžeme vhodně použít **teambuilding.**

Co to je teambuilding? Pojem teambuildingu a týmu se poprvé objevuje v šedesátých letech 20. století, stává se základem managementu. Původně se teambuilding používal ke zlepšování mezilidských vztahů a sociální interakce mezi jednotlivci. Hlavní důraz byl kladen na vyváření vztahů, důvěru, harmonii a soudržnost týmu. Postupně se pozornost zaměřila i na oblast realizace výstupů, dosažení požadovaných cílů a splnění úkolů.

V současnosti se teambuilding používá pro řešení obou oblastí, jak týmy vykonávají svoji práci a jaké mají členové týmu mezi sebou vztahy, jak spolu dokážou vyjít. Teambuilding, **budováním týmu** se zabývá těmito **oblastmi**:

- rozvojem a zkvalitněním efektivní spolupráce v týmu,
- prohloubením sebepoznání i poznání členů týmu,
- vylepšením schopností týmu zvládat náročné situace,
- efektivnějším rozdělením týmových rolí,
- zlepšením komunikace v týmu,
- prohloubením vzájemné důvěry členů týmu,
- uměním řešit konflikty v týmu.

Akce zaměřené na zkvalitnění týmové práce a posilování vztahů mezi zaměstnanci jsou v poslední době velmi oblíbené, účastní se jich stále více organizací. "Teambuilding je o budování týmu, napomáhá lepšímu poznávání lidí, dává důkladnou zpětnou vazbu. Umožňuje pochopit, jak tým funguje v různých situacích," vysvětluje Petr Kalenda z Image Lab.

Vždy je důležitá spolupráce mezi členy týmu a schopnost domluvit se. Akce uskutečněné mimo prostory kanceláře umožňují poznat zaměstnance z jiné než pracovní stránky. Pomáhají odkrývat vztahy ve společnosti, problémy mezi jednotlivci a odděleními. "Součástí bývá individuální diagnostika, třeba se zjišťuje, jak kdo reaguje v určitých situacích. Často se stává, že překvapí ti, od kterých by to nikdo nečekal. Podřízení pracovníci mohou odhalit svůj talent na vedení ostatních," tvrdí Petr Kalenda.

Výhodou podobných setkání je, že se zaměstnanci poznají v jiném, nezvyklém prostředí a v neobvyklých situacích. "Často dochází k prolomení bariér nebo i dřívějších konfliktů, které se posunuly až do osobní roviny. Teambuildingová aktivita potom může působit jako

určitý katalyzátor vztahů, v organizaci je najednou mnohem větší otevřenost, vstřícnost a zejména ochota spolupracovat," říká Petr Hlubuček ze společnosti Inspira.

Teambuilding je přínosný nejen pro tým jako celek, určité hodnoty poskytuje i jednotlivým členům týmu. Jednotlivci poznávají a maximalizují své osobní přispění k dosažení předem stanovených týmových cílů, propojují své osobní cíle s cíli týmu, organizace a tím získávají lepší pocit sounáležitosti s týmem, organizací, mají pocit větší užitečnosti.

Použití teambuildingu musí vycházet z jasně identifikované **potřeby** řešení nějakého problému, z řešení určité krizové situace. Vyplyne-li z analýzy situace v týmu potřeba řešit identifikovaný problém či problémy formou teambuildingu, může organizace využít své **vlastní**, pro konkrétní účely vyvinuté teambuildingové programy, nebo služeb **institucí/ agentur** specializujících se na poskytování teambuildingových standardizovaných programů či programů přizpůsobeným konkrétním požadavkům zadavatele.

Teambuildingové programy mohou být dvou základních typů, a to mimo organizaci *(Outdoor Training),* nebo uvnitř organizaci *(Indoor Training).* Při teambuildingových aktivitách **mimo** organizaci se jedná o provádění v podstatě jakýchkoli aktivit, které se odehrávají venku. Tento typ teambuildingu je akční, zábavný, uskutečňuje se v atraktivním prostředí, v přírodě, přináší nevšední zážitky, je odpoután od pracovního prostředí. Outdoorové aktivity jsou pro své klady uvedené výše oblíbenější než aktivity indoorové. Jediným nedostatkem je fakt, že z důvodů klimatických podmínek je pořádání takovýchto aktivit náročnější. Outdoorových aktivit využívá řada organizací. Outdoorových aktivit existuje široká škála, od adrenalinových sportů (paragliding, canoying, rafting, lyžování a snowbording atd.) přes strategické hry až k zábavě a relaxaci.

Existuje celá řada způsobů **třídění outdoorových aktivit**, např. Svatoš a Lebeda (2005) uvádějí následující běžně užívané rozdělení:

- **icebreakers** – krátké programy (trvající většinou pět až dvacet minut), zařazují se na začátek, slouží k překonání počátečních formálních bariér a navození příjemné atmosféry,
- **dynamics** – často následují po icebreakers, jsou to složitější úkoly s jasným, předem daným řešením, trvají obvykle kolem patnácti až šedesáti minut, probíhají v sérii tří až pěti cvičení, po každém cvičení následuje krátký rozbor, náročnost postupně narůstá,
- **terénní strategické týmové hry** – obvykle zařazované po dynamics, jsou různého charakteru, náročnosti, formy i délky, téměř vždy jsou spojeny s pohybem, soutěží mezi sebou několik menších týmů, v rozborech se pak srovnávají rozdílné přístupy jednotlivých týmů, jejich práce s časem, umění plánovat, kvalita komunikace apod.,
- **lanové překážky** – slouží k rozvoji vzájemné důvěry, překonání sebe sama, strachu, obavy z nebezpečí či nepoznaného, k posílení sebevědomí,
- **outdoorové sporty** – rafting, slaňování, orientační běh, cílem je rozpoznání psychických a fyzických možností jednotlivců, jejich posílení,
- **konstrukční skupinové úkoly** – jedná se o stavby různých plavidel, plošin, přemostění apod., doba trvání je různá, nejčastěji se i s rozborem jedná o tři hodiny, cílem je otestovat schopnost stanovit cíl, rozhodování v týmu, organizaci práce, řízení týmu, delegování, práci v časové tísni atd.,

- **komunikační programy** – většinou se jedná o týmové řešení logických problémů a případových studií, testuje se schopnost práce s informacemi, schopnost kontroly a řízení práce týmu, formování vlastního názoru, jeho obhajování, řešení společného řešení, trvají čtyřicet minut až dvě hodiny,
- **programy na „podporu důvěry“** – jedná se např. o pád pozadu do připravených rukou ostatních či noční cesty týmu náročným terénem (někteří z účastníků mají zavázané oči a jsou odkázáni na ostatní), cílem je odhalení odolnosti vůči stresu, prohlubování důvěry v týmu,
- **kreativní programy** – jedná se o uměleckými činnostmi inspirované aktivity, mezi nejznámější patří natáčení videoklipů, testují týmovou práci, přináší uvolnění a zábavu,
- **společenské programy** – k pobavení, odreagování se, utužování neformálních vztahů.

Při teambuildingových aktivitách **uvnitř** organizace se jedná o provádění aktivit budování týmu na pracovišti např. v konferenční místnosti, ve vzdělávacím centru, nebo i mimo pracoviště, ale „pod střechou“, např. v hotelu, konferenčním středisku apod. Tento typ teambuildingu je méně fyzicky náročný, většinou není tak akční a atraktivní, protože neumožňuje provádění takových aktivit, jaké můžeme absolvovat ve volné přírodě. Používá se spolu se vzděláváním a tréninkem.

V životě týmu existují však i situace, které **není vhodné řešit teambuildingem,** ale prostřednictvím jiných činností. Podle Payneho (2007) se jedná o tyto případy:

- **členové týmu nemají schopnosti požadované pro jejich činnost** – řešením je prozkoumání schopností a určení, zda se tento nedostatek bude řešit spíše výcvikem než teambuildingem (nebo obojím),
- **tým nemá prostředky, které potřebuje** – řešením je spolupráce s vyšším vedením s cílem tyto prostředky zajistit,
- **týmová práce není oceňována nebo se neodráží v systému řízení výkonu** – řešením je oznámení tohoto problému personálnímu oddělení a dalším odpovědným osobám, ti by ho měli řešit,
- **problémy výkonu jednotlivce ovlivňují výkonnost týmu** – řeší se přímo s dotyčným,
- **tým má problémy nalákat a udržet si členy** – řešením je spolupráce s personálním oddělením a dalšími odpovědnými osobami, řešení je v jejich kompetenci,
- **členové týmu cítí, že uvízli na mrtvém bodě, pociťují nedostatek příležitostí pro kariérní růst a vývoj** – řešením je zavedení rozvojových systémů (pro rozvoj znalostí a schopností jednotlivců) na úrovni celé organizace,
- **vedoucímu týmu chybí odborná nebo praktická kvalifikace nebo požadované schopnosti** – řešením je školení či trénink,
- **existují nejasnosti ohledně pravomocí v týmu** – řešením je zavedení jasného rozdělení pravomocí, určení jejích hranic a limitů,
- **není možné, aby se teambuildingu účastnili všichni členové týmu** – řešením je svolat setkání manažerů a řídících pracovníků, ti pak týmům tlumočí závěry nebo se zaměřit jen na klíčové problémy a ty řešit v rámci pravidelných setkání (pokud je příčinou nemožnosti účasti všech nedostatek času),
- **tým má s teambuildingem špatnou zkušenost** – řešením je teambuilding uskutečnit až v době, kdy se situace zlepší a zatím řešit problémy na běžných setkáních týmu.

Takže ano, teambuilding použít, ale jen v odůvodněných situacích, ne tam, kde to vhodné není.

13.11 TÝMOVÁ PRÁCE

Základem týmu, jemuž jsme se podrobně věnovali v předcházejících kapitolách, je **týmová práce** *(Team Work).*

Základem týmové práce jsou dobré vztahy na pracovišti, důvěra, otevřenost, vzájemný respekt, čestnost, určitá stálost reakcí, tedy tzv. "klima dobré spolupráce". Zejména **důvěra** má velký vliv na spokojenost členů týmu. Jistě budete všichni souhlasit s tím, že potřebná důvěra je velmi choulostivá záležitost a pokud je porušena, je velmi těžké ji opět obnovit. Vzájemná důvěra je podmínkou plného se soustředění na dosažení stanoveného cíle. Chybí-li důvěra, snižuje se výkon týmu, jednotlivci se orientují spíše na osobní problémy, než na splnění zadaného úkolu. Pokud si členové týmu důvěřují, není mezi nimi konflikt, nevraživost, podezírání, mohou se plně věnovat své práci, nic je nerozptyluje. Důležité pro udržení důvěry je včas o všech problémech, nedorozuměních, odlišnostech, nespokojenosti apod. **komunikovat**.

Na vytváření atmosféry důvěry v týmu se podílejí všichni jeho členové. Podstatnou roli zde ale hraje vedoucí týmu, který by měl být schopen zajistit důvěru mezi všemi členy týmu navzájem.

Podstatou týmové práce je tvořivé propojování úsilí, potenciálu jednotlivých členů týmu při dosahování předem stanoveného, společného cíle. Dochází přitom ke vzájemné inspiraci jednotlivců a tím růstu výkonu celého týmu nad mez danou prostým součtem výkonu jednotlivých členů týmů. Protože jsou lidé v týmu spojeni určitými vazbami, dochází k doplňování předností a nedostatků jednotlivců, nápady jedněch podněcují myšlenky ostatních, čímž je vytvořena nová kvalita. Tomu se říká **synergický efekt, synergie** *(Synergy).* Ten je dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by dosáhl sehraný tým (VT) a výsledkem, kterého by bylo dosaženo souhrnem výsledků práce jednotlivců (SVJ). Tuto skutečnost si můžeme vyjádřit rovnicí: SE = VT – SVJ. Matematicky to lze popsat pomocí rovnice: **1 + 1 + 1 +1 = 7.** V čem je příčina této synergie? Důvodů je několik:

- **Tým víc ví - neboli „víc hlav, víc rozumu".** Při práci v týmu dochází ke spojení znalostí a zkušeností jednotlivých členů z různých oblastí, což umožňuje komplexní přístup k řešení i složitějších úkolů.
- **Tým podněcuje**. Při práci v týmu dochází k vzájemné inspiraci jednotlivých členů týmu. Tvůrčí přístup k řešení úkolů určitých jednotlivců může mít vliv na nacházení dalších řešení ostatními členy týmu. Pokud se například dostane řešení do „mrtvého bodu", je větší pravděpodobnost, že některý z členů přijde s novým přístupem, práce týmu může pokračovat.
- **Tým spojuje**. Při práci v týmu dochází k propojení všech potřebných, různých přístupů k práci, k využití silných stránek všech týmových rolí. Pokud některá týmová role chybí, ovlivňuje to výstup týmu.

- **Tým povzbuzuje**. Při práci v týmu dochází k vzájemnému povzbuzování jednotlivých členů k podání co nejlepšího výkonu, k povzbuzování snahy nezaostávat za ostatními, pracovat na sobě, získat ocenění, uznání za svou práci.
- **Tým zvyšuje**. Oproti výstupům práce jednotlivce je na výsledky práce týmu pohlíženo ochotněji a důvěryhodněji.

Aby mohla být synergie skutečně uplatněna, je dle Lednického a kol. (2004) nutno splnit následující **předpoklady**:

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

Za určitých okolností však mohou být výsledky práce týmu na nižší úrovni, horší, než by tomu bylo v případě souhrnu úsilí jednotlivců. Tomu se říká **negativní synergický efekt**. Ten je dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by bylo dosaženo souhrnem výsledků práce jednotlivců (SVJ) a výsledkem, kterého by dosáhl tým (VT). Neboli, výkon týmu je roven souhrnu výkonu jednotlivců sníženého o negativní synergický efekt, který vznikl v důsledku práce týmu. Tuto skutečnost si můžeme vyjádřit rovnicí: NSE = SVJ – VT neboli (VT = SVJ – NSE). Matematicky to lze popsat pomocí rovnice: **1 + 1 + 1 +1 = 1.**

V čem je příčina této negativní synergie? Neboli, jaké faktory omezují efektivitu týmu? Důvodů je podle Bělohlávka (2008) několik:

- **Špatné mezilidské vztahy**
  Všechna negativa, která se projevují v mezilidských vztazích (konflikty, nedůvěra, arogance apod.), vedou k tomu, že se lidé soustřeďují více na špatné vztahy mezi sebou, než na podávání kvalitního pracovního výkonu.
- **Různost cílů**
  Jednotliví členové týmu se snaží prosazovat spíše své vlastní cíle, zájmy, než cíl společný, což vede k neefektivní týmové práci.
- **Snaha o sebeprosazení**
  Jednotlivci se snaží vyhrát nad ostatními, dostat se do popředí. Tato snaha se obvykle projevuje v takovém týmu, kde spolu pracuje několik soutěživých jednotlivců.
- **Neschopnost posadit dobrý názor**
  K této situaci může dojít, pokud určití, většinou méně průbojní členové týmu sice mají zajímavé myšlenky a náměty, nedokáží je však „prodat“.
- **Špatná komunikace**
  Souvisí se společnou existencí průbojných a zakřiknutých členů týmu – komunikace nemá dobrou úroveň, což negativně ovlivňuje práci týmu.
- **Zdlouhavé rozhodování**
  Rozhodování, které vyžaduje delší čas, znamená zdržení a vliv na výkonnost týmu.
- **Negativní tlak skupiny**
  Může vést ke snižování výkonu týmu i výkonu jednotlivce proti jeho zájmům. Člen týmu přijme takové rozhodnutí, které by v situaci, kdy by se musel rozhodovat sám za

sebe, nikdy nepřijal, čili není dovoleno odchýlit se od konsensu týmu. Není dán prostor názorům a pochybám jednotlivců.

- **Skupinová lenost**
  Jedná se o situaci, kdy lidé polevují ve svém pracovním úsilí, když si uvědomí, že výstup závisí i na ostatních. Skupinová lenost se projevuje tam, kde jednotlivci vnímají zadaný úkol jako snadný či nedůležitý, tam, kde si jednotliví členové myslí, že jejich osobní přínos ke splnění společného cíle je velmi těžko rozpoznatelný či v takovém týmu, kde se jednotliví členové domnívají, že ostatní odbývají svou práci a že tedy na jejich vlastním přínosu nezáleží, že společný výstup tak jako tak nebude optimální.

Není však jednouché říci, která příčina či kombinace více z nich vede k **neefektivitě týmu**. Je proto vhodné provést analýzu situace a stavu týmu, na základě nichž se pak budeme snažit rozhodnout, jak tuto pro nás negativní situaci řešit.

Abychom získali skutečně relevantní informace, měla by analýza být provedena za účasti co nejširšího okruhu dotčených jednotlivců či skupin – vedoucího týmu, jeho členů, nadřízených týmu, ideálně i ostatních spolupracujících týmů, subjektů z vnějšího okolí týmu apod.

13.12 PROCES TÝMOVÉ PRÁCE

Týmovou práci můžeme chápat jako **proces**, jako sled těchto po sobě jdoucích fází:

- stanovení cíle/cílů týmu,
- vytvoření týmu,
- tvorba základní podoby řešení úkolu včetně stanovení pravidel práce v týmu,
- vlastní proces řešení úkolu,
- ukončení a zhodnocení práce týmu a prezentace dosažených výsledků,
- zpětná vazba.

Stanovení cíle/cílů týmu

Cíl týmu musí být dobře stanoven (SMART), dobře vysvětlen, měl by být v souladu s cíli celé organizace. Jednotliví členové by se se stanoveným cílem měli ztotožnit, cíl by měl odpovídat jejich zájmům a potřebám. Důležitou roli v této fázi hraje vedoucí týmu, který by měl jednotlivým členům objasnit otázky, které se stanovením cíle souvisí. Je třeba odpovědět na otázky týkající se smyslu práce týmu, motivů týmové práce, úrovně přispění jednotlivých členů týmu ke splnění úkolu, odpovědnosti za splnění cíle, měřitelnosti cílů apod.

Současně se stanovením cíle/cílů týmu je potřeba vybudovat i **systém controllingu cílů.** Jedná se o písemné zaznamenání cílů, vytvoření informačního systému, který srovnává plán se skutečností, analýzu příčin odchylek od plánovaného stavu, určení postupů a způsobů korekce vzniklých odchylek a určení způsobu pravidelného informování jednotlivých členů týmu o dosažených výsledcích. Tento systematický controlling je kombinací kontroly, tedy pohledu zpět na vykonanou práci a řízení směrem do budoucnosti. Pohled vpřed reaguje na změny, které nejenže nastávají, ale s velkou pravděpodobností i nastanou. Provádí dohled nad

tím, jak se proces řešení přibližuje k cíli. Dochází tím k zvyšování motivace týmu k další práci, k růstu soudržnosti týmu.

Vytvoření týmu

Do týmu je potřeba vybrat takové jednotlivé členy, kteří nejen odpovídají svými osobnostními charakteristikami a odbornými kvalitami požadavkům pro splnění předem stanoveného cíle, ale také aby byli ochotni kvalitně a zodpovědně vykonávat týmovou práci, aby uznávali její smysl a přínosy. Podrobně jsme se této problematice věnovali v kapitole zabývající se sestavením týmu.

Tvorba základní podoby řešení úkolu a stanovení pravidel práce v týmu

V této fázi by mělo dojít k jasné identifikaci členů týmu se stanoveným cílem a k tvorbě základní podoby řešení úkolů. Mělo by dojít k vzájemnému seznámení členů týmu, k jejich „uvedení do týmové práce“ a souvisejícím aktivitám. Také by měla být jasně a přesně stanovena pravidla práce týmu. Pravidla nemusí mít psanou podobu, nemusí ani být neměnná, měla by pružně reagovat na nečekané změny, podněty či potřeby. Této problematice se budeme věnovat v kapitole o pravidlech týmové práce.

Vlastní proces řešení úkolu

Jedná se o popis jednotlivých dílčích činností, které je potřeba vykonat, určení termínů splnění jednotlivých aktivit i celého úkolu, volby kritérií měření úspěšnosti řešení, vymezení technik týmového řešení problémů, které budou použity (těm se budeme věnovat v kapitole zabývající se technikami týmové práce), určení pravomoci a odpovědnosti apod.

Na tomto místě je vhodné věnovat se **podobě problému**, který má být řešen. V organizacích každodenně vzniká celá řada problémů, situací, které musí někdo řešit. Někdy je možné, aby úkol řešil jednotlivec svým okamžitým rozhodnutím, jindy se jedná o takový úkol, který lze vyřešit pouze týmovou prací. Využít týmové řešení úkolů má svůj smysl zejména tam, kde se jedná o tak složitý, komplexní úkol, že si jeho řešení vyžaduje součinnost více členů organizace, je potřeba spojit znalosti a dovednosti více profesí, kde se jedná o úkol, který sice může jednotlivec splnit sám, není ale již další čas k dispozici či kde se jedná o úkol, který vyžaduje několik rozdílných operací, které je nutno provést současně či navzájem kooperovat. Je tedy velmi důležité rozpoznat problémy, úkoly, které je vhodné řešit týmovou prací a skutečně jen v těchto případech přistupovat k řešení týmově. Nemá smysl zbytečně plýtvat zdroji na řešení úkolů, které by zvládl jednotlivec.

Už v kapitole zabývající se významem týmu jsme hovořili o pozitivech a negativech týmu. Shrňme si ještě jednou přínosy a nevýhody řešení problémů týmovou prací.

K **přínosům** podle Kovácse (2003) patří:

- vzájemná výměna zkušeností a informací o daném problému,
- produkce většího množství přístupů k řešení problémů,
- participace na rozhodování,
- možnost zpětné vazby – lepší chápání problému,
- motivace vyvolaná „pocitem spoluvlastnictví“,
- růst profesní prestiže,
- posilování pocitu užitečnosti.

Naopak k **nedostatkům** můžeme řadit:

- potlačování individuálních zájmů,
- existenci některých heterogenních znaků ve skupině narušující kohezi,
- existenci sklonů k dominanci při výměně argumentů,
- podřízení se většině,
- existenci většího počtu stejných rolí,
- potřebu větších časových a finančních nákladů.

Ukončení a zhodnocení práce týmu, prezentace dosažených výsledků

Jedná se o ukončení týmové práce a konstatování faktu, zda a jakým způsobem tým dosáhl plánovaných cílů. Efektivní tým uznává společné autorství výsledků, takto také přistupuje k jejich prezentaci.

Zpětná vazba

Zpětná vazba slouží k reflexi týmu, vede k poučení, ať pozitivnímu či negativnímu, z právě dokončeného procesu týmové práce. Při zpětné vazbě se tým zabývá těmito aktivitami: diskutuje o vlastním procesu týmové práce, hodnotí používané techniky týmového řešení problému, posuzuje pravidla týmové práce, eventuálně navrhuje jejich změny, reviduje možnosti týmu, jejich využití, posuzuje mezilidské vztahy a jejich vliv na týmovou práci, hodnotí schopnost týmu řešit konflikty, diskutuje o chování jednotlivých členů týmu, vzájemném působení chování mezi jednotlivými členy, o vlivu tohoto chování na proces týmové práce, otevřeně diskutuje o chybách celé skupiny i jednotlivých členů, uvažuje tedy nad tím, co se při společné týmové práci osvědčilo, co nikoliv, co zlepšit, změnit apod.

Jaké **nástroje** se pro zpětnou vazbu používají? Kdykoliv v průběhu nebo po ukončení týmové práce můžeme:

- svolat krátké setkání týmu, kdy každý člen dostane příležitost ústní formou stručně a jasně sdělit svůj pocit, svoje přání, svoji myšlenku, náladu, obavu či reakci na ostatní v týmu,
- využít neverbální formy zpětné vazby, kdy každý účastník má k dispozici nalepovací bod, který jako svou odpověď nalepí na stupnici odpovědí na určitou otázku uvedenou na připraveném flipchartu; následují komentáře bodového obrazu jednotlivými členy týmu (ty se zapisují), diskuse k bodování,
- použít rozsáhlé hodnocení procesu týmové práce moderované vedoucím nebo jiným členem týmu, kdy na základě jednoznačně položených otázek dochází k analýze úspěchů, neúspěchů a návrhům na změny v budoucím procesu; odpovědi na otázky si nejprve zapíše každý člen týmu samostatně, potom účastníci nahlas čtou své odpovědi, ty jsou zaznamenávány na flipchart, následuje hodnocení faktorů úspěchu a neúspěchu, diskuse a pohled do budoucnosti.

Po nejméně třech pracovních poradách, kdy každý člen týmu má za sebou již dostatek zkušeností s týmovou prací, se doporučuje použít:

- formuláře na hodnocení týmu, který se používá k měření toho, jak se projevují jednotlivé týmové dimenze; vyplňuje se anonymně a poté se hodnotí, výsledky jsou předloženy v týmu, následuje diskuse o tom, co je třeba v týmu udělat pro zlepšení

procesů a způsobů chování; poté se určí termín dalšího hodnocení (příklad hodnotícího formuláře dle Baye (2000) je uveden v tabulce 13.11).

Tabulka 13.11 Formulář na hodnocení týmů

U každé otázky je třeba označit křížkem hodnotu od -3 do +3. Nulu volte pouze tedy, nechcete-li na otázku odpovídat.				
1.	Týmové cíle mi byly	nejasné	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	zcela jasné
2.	Kritika byla většinou	nevhodná	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	konstruktivní
3.	Členové týmu se projevovali spíše jako	osamělí bojovníci	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	orientovaní na skupinu
4.	Tým se tématu	často nedržel	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	cílevědomě držel
5.	Členové týmu se ve svých příspěvcích	nemohli vyjádřit	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	mohli vyjádřit
6.	Odlišné názory byly většinou	potlačovány	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	vyslechnuty
7.	Konflikty v týmu byly	ignorovány	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	otevřeně projednávány
8.	Podíl členů týmu na aktivitě byl	velice rozdílný	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	značně rovnoměrný
9.	Vedoucí týmu	týmu dominoval	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	tým kooperativně řídil
10.	Atmosféra v týmu byla celkově	silně napjatá	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	uvolněná a svobodná
11.	Schopnosti členů týmu	zůstaly nevyužity	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	byly plně využity
12.	Způsob práce týmu	málo zaměřen	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	výrazně zaměřen

Na celou zpětnou vazbu bychom měli nahlížet jako na nástroj dalšího **rozvoje týmu**. Efektivní týmy jsou takové, které při práci přemýšlejí, co dělají, proč to dělají, proč to tak dělají a dopředu promýšlejí, jak by to v budoucnu mohli dělat lépe. Tým by měl být **týmem učícím se,** měl by neustále zlepšovat svou schopnost dosahovat výsledů, které si stanovil, učit se z vlastního současného chování pro budoucnost.

13.13 VÝVOJOVÉ FÁZE TÝMOVÉ PRÁCE

Úspěšný tým nevzniká momentem svého založení. Jeho vývoj prochází určitou posloupností vývojových fází. Platí, že každý úspěšný tým těmito stádii musí projít (svým vlastním tempem, s menšími či většími problémy), neplatí však, že by každý musel dosáhnout stádia efektivního fungování.

Vývoj, kterým týmy procházejí, je různý a záleží na mnoha skutečnostech. Týmy vznikají, mění se, rostou, po čase mohou zaniknout. Některé z týmů se vyvíjejí cyklicky, jiné ve svém životě procházejí nárazovými změnami s těžko předvídatelnými posuny v chování.

K efektivní týmové práci vede dlouhá cesta. Existuje nejasné rozdělení moci, úsilí o sebeprosazení jednotlivých členů týmu i hledání podoby vzájemných mezilidských vztahů

v týmu, nejasnosti týkající se úkolu. To vše vede ke konfliktům a rozporům, které následně omezují výkonnost týmu a negativně ovlivňují práci týmu.

Tým se musí nejdříve zformovat, poté najít cestu společné týmové práce, jejímž smyslem je požadovaný výkon. Je proto dobré znát princip a smysl jednotlivých etap, genezi týmu směrem k očekávanému výkonu.

Dle Baye (2000) probíhá proces vývoje týmové práce vždy současně ve **dvou rovinách**, a to v **rovině věcné**, kdy se jedná o všechny aspekty týkající se věcného zvládnutí řešeného úkolu včetně sebeorganizace týmu**, a v rovině interakce**, která v sobě zahrnuje všechny rysy mezilidských vztahů v týmu, jako např. pořadí hodnot, uplatňování vlivu, žádané a nežádoucí způsoby chování, nacházení vlastní role v týmu apod.

Zákonitosti vývoje týmové práce popisuje **teorie tzv. skupinové dynamiky**, která charakterizuje tyto **čtyři základní vývojové fáze**:

1. **Formování** *(Forming).* V této fázi se vybírají jednotliví členové týmu, poprvé se setkávají, poznávají se navzájem, vzájemně se testují, členové týmu jsou nejistí, mají obavy o své postavení a roli v týmu, týmové role zatím nejsou pevně dané, zkouší se, jaké chování je v dané situaci přijatelné, lidé se ukazují v tom nejlepším světle, což nemusí vypovídat pravdu o tom, jaký jednotlivec skutečně je, členové týmu jsou nepřirozeně ohleduplní, snaží se působit pozitivně a být přijati, vznikají sympatie a antipatie k jednotlivým členům týmu, existuje zde snaha zahlazovat případné konflikty, atmosféra není otevřená a volná, většinou ještě nedochází k otevřené výměně myšlenek, členové týmu se orientují podle chování vedoucího týmu, dodává jim to jistotu v osobním chování, objevují se vůdcové, definuje a ujasňuje se cíl týmové práce, slaďují se individuální styly práce, definují se zdroje potřebné pro dosažení stanoveného cíle, v závěru fáze mohou vznikat podskupiny a kliky, které soupeří o neformální autoritu v rámci celého týmu.

2. **Bouření** *(Storming).* Jedná se o období konfliktů, názorových rozdílů, přicházejí drobné vzpoury, stížnosti a výhrady, občas vzniká i otevřený projev odporu, formuje se struktura týmu, existují menší skupinky v týmu, které se snaží získat kontrolu nad týmem, formuje se rozložení autority a moci v týmu, vznikají konflikty spojené s přijímáním budoucí pravomoci a odpovědnosti, konfrontují se názory, postoje, metody práce v týmu, členové týmu poznávají přípustné a nepřípustné chování, vzniká systém odměn a trestů, definují se společné procesy vedoucí ke splnění cíle, dochází k vytvoření struktury týmových rolí.

3. **Normování** *(Norming).* V této fázi se začínají vytvářet vlastní normy a vnitřní pravidla fungování týmu, ujasňuje se styl práce, přichází jisté uvolnění, úleva, odbourávají se konflikty, podporuje se otevřené sdílení názorů a postojů, jednotlivci jsou tolerantnější a otevřenější, chápou svůj význam navzájem, podskupinky mizí, z týmu se znovu stává jeden celek, tým prožívá vědomí identity a soudržnosti, vzniká prostředí pro otevřenější zpětnou vazbu, členové týmu přijímají jednotlivé role v týmu a odpovědnost za ně, stejně jako nepsaná pravidla týmové práce, tým začíná být aktivnější, otázky se řeší formou rychlé, věcné diskuse, o odlišných názorech a tématech, která by mohla vést ke konfliktu, se v týmu otevřeně nehovoří, tým se vyhýbá konfliktům, což je však z dlouhodobého hlediska neproduktivní.

4. **Růst výkonnosti** *(Performing).* V této fázi vládne harmonie, týmová práce přináší jejím účastníkům radost, spokojenost, zvýšené sebevědomí, většina týmové energie plyne na řešení úkolu, tým dokáže být i zdravě kritický, interpersonální problémy jsou vyřešeny, jednotlivci si osvojují pružné a funkční role, tým funguje efektivně, případné konflikty vnímá

jako příležitost k rozvoji, je dosaženo rovnováhy mezi zaměřením na cíl, procesy i individuální potřeby členů týmu, vzniká vnitřní neformální struktura mezilidských vztahů, komunikace probíhá i ne neformální, osobní úrovni, členové týmu pracují v menších nezávislých podskupinách, v týmu panuje vzájemná důvěra a otevřenost, velká soudržnost, úkoly se řeší konstruktivně, aplikují se metody týmového řešení problémů, týmová práce uspokojuje profesní i osobní potřeby jednotlivých členů, na pravidelných pracovních poradách dochází k získávání zpětné vazby.

Po fázi integrace a růstu se někdy může objevit i **fáze opojení** nad úspěchy týmu nebo naopak **fáze zklamání**, což může vést k likvidaci týmu.

Model charakterizující vývoj týmové práce pomocí čtyř fází -**formování, „bouření“, normování a růstu výkonnosti** - je považován za velmi užitečný. Poukazuje na to, jakými typickými znaky se jednotlivé fáze, kterými každý tým nevyhnutelně ve svém životě musí projít, vyznačují a umožňuje nám tak se ve vývoji týmové práce orientovat.

Jednotlivé fáze vývoje týmové práce si nyní popišme jiným způsobem, dle Baye (2000) schematicky pomocí tabulky 13.12.

Tabulka 13.12 Vývojové fáze týmové práce

Fáze	Věcná rovina (úkol týmu)	Interakční rovina (mezilidské vztahy)
formování *(Forming)*	▪ vyjasnit očekávání (K čemu? Pro koho? Co?) ▪ sbírat informace ▪ vyjasnit cíle a porozumět jim ▪ definovat dílčí cíle ▪ vytvořit strukturu ▪ vyvíjet metody k plnění úkolu	▪ nalézt svou vlastní roli ▪ vzájemně se „očichat“ a „oťukat“ ▪ uzavřenost v projevování citů ▪ jaké chování je akceptováno? ▪ závislost na vedoucím týmu, normách, standardech
bouření *(Storming)*	▪ diskuse stylem buď- anebo ▪ rozpor mezi úkolem a osobní orientací ▪ odpor k úkolům, metodám/způsobům chování ▪ odmítání kontroly ▪ definování rolí při plnění úkolů a základní konsenzus	▪ individualita za každou cenu ▪ bránění pozic ▪ polarizace a tvoření klik ▪ boj o moc a statut ▪ konflikty o otázky stylu
normování *(Norming)*	▪ otevřená výměna informací, idejí, názorů ▪ pravidla hry pro práci ▪ hledání řešení problémů ▪ spolupráce všech ▪ vytváření standardů k plnění úkolů	▪ ocenění a akceptování se navzájem ▪ uvolnění a dobrý pocit z úspěchu ▪ pravý pocit sounáležitosti ▪ vyhýbání se konfliktům ▪ vyvíjí se týmový žargon
růst výkonnosti *(Performing)*	▪ aktivita zcela ve službách týmového úkolu ▪ vysoký stupeň sebeřízení ▪ kreativní ideje ▪ kontinuální proces zlepšování ▪ vysoké nároky na kvalitu práce	▪ vysoká týmová soudržnost ▪ otevřená zpětná vazba o stavu vývoje týmové práce ▪ standard chování vyjasněny ▪ vysoká identifikace s týmem

Zdroj: Bay, 2000, s. 93.

V závislosti na vývojové fázi týmové práce dochází i k vývoji **role vedoucího týmu.** V počáteční fázi můžeme pozorovat závislost týmu na svém vedoucím. Poté tým demonstruje potřebu nezávislosti na vedoucím, nastává situace, kdy se tým vůči svému vedoucímu dostává

až do opozice. Třetí fáze přináší akceptování role vedoucího týmu, mezi jednotlivými členy týmu a vedoucím se vytváří vztahy zdravé vzájemné závislosti. V poslední fázi se vedoucí stává partnerem týmu, vzájemná komunikace v rámci týmu je otevřená a přátelská.

Přehledně jsou jednotlivé aktivity, které vykonává vedoucí týmu v závislosti na vývojové fázi týmové práce, uvedeny podle Kovácse (2003) v tabulce 13.13.

Tabulka 13.13 Role vedoucího týmu v jednotlivých vývojových fázích týmové práce

Fáze	Role vedoucího týmu
formování *(Forming)*	▪ informovat tým o cíli, co má dělat, proč to má dělat ▪ naslouchat, vysvětlovat, motivovat ▪ vytvářet rámcové podmínky pro rozjezd práce týmu ▪ nastolit realistická očekávání ▪ objasnit pravidla hry při spolupráci ▪ vybrat správné členy týmu
bouření *(Storming)*	▪ slaďovat organizační a individuální cíle ▪ ovlivňovat emoční labilitu ▪ řešit konflikty, názorové rozdíly uvnitř týmu ▪ vyjasňovat požadavky na výkon a role ▪ usměrňovat chování v týmu ▪ překonávat bariéry týmové práce ▪ energetizovat
normování *(Norming)*	▪ řídit procesy v týmu jako moderátor a kouč ▪ podporovat a rozvíjet členy týmu ▪ podporovat tým při řešení problémů ▪ koordinovat činnosti v týmu s ostatními ▪ rozvíjet procesní myšlení ▪ sledovat čas, kvalitu, náklady
růst výkonnosti *(Performing)*	▪ připravit podmínky pro růst autonomie týmu ▪ delegovat organizaci, řízení, rozhodování a kontrolu na tým ▪ rozvíjet tým ke špičkovému výkonu

Zdroj: Kovács, 2003, s. 112.

13.14 TECHNIKY TÝMOVÉ PRÁCE

Tým se při své společné práci setkává s celou řadou úkolů, které musí řešit. U některých problémů není obtížné zvolit postup, u jiných je situace komplikovanější, není jednoduché rozhodnout o tom, jakou metodu týmové práce pro řešení využijeme.

Technik týmové práce existuje celá řada. Pokud se na řešení problému účastní tým jako souhrn několika jednotlivců, můžeme očekávat, že dojde k vygenerování mnohem většího počtu originálních nápadů a myšlenek, než by to dokázal jednotlivec, a že pravděpodobně v této skupině různých přístupů nalezneme vhodné, optimální řešení.

Pokud tým neovládá techniky týmového řešení problémů, může se stát, že si neví rady se zadaným problémem hned v úvodní fázi své společné práce. Často je tato situace způsobena tím, že vedoucí týmu nedokáže členům týmu jasně, přesně a srozumitelně sdělit, jaký problém je třeba řešit, co je cílem týmové práce. Je tedy potřeba přesně popsat výchozí situaci, definovat cílový stav, kterého chceme dosáhnout a přesně popsat rozdíl mezi stavem současným a požadovaným.

Pro dosažení požadovaného cíle, vyřešení současného problému, je pak třeba zvolit vhodnou techniku týmové práce. Pro dosažení požadovaného cíle, vyřešení současného problému, je pak třeba zvolit vhodnou techniku týmové práce. Mezi **techniky**, které může tým použít, patří například:

- myšlenkové mapy,
- Occamova břitva,
- Ishikawův diagram, tzv. "rybí kost",
- SWOT analýza,
- synektika,
- brainstorming,
- brainwriting,
- Delfi metoda,
- morfologická mřížka,
- vícekriteriální rozhodování,
- analýza silového pole,
- metoda ABC,
- metoda kritické cesty.

Samozřejmě, že se nejedná o vyčerpávající výčet a podrobný popis všech technik týmové spolupráce, ale jen o stručnou charakteristiku nejčastěji používaných.

Pro efektivní použití technik týmové práce je potřeba připravit určité **podmínky**. V prvé řadě by měl tým mít k dispozici vhodný prostor, kde by nebyl ničím rušen a bylo mu tak umožněno plně se soustředit na řešení problému. Dále by měl mít k dispozici, v závislosti na použité technice, i vhodné pomůcky.

S využitím technik týmové práce, kromě výše uvedených „materiálních" podmínek, souvisí i určitá úroveň mezilidských vztahů mezi jednotlivými členy týmu, úroveň etického chování při společné práci.

SHRNUTÍ

Tým je skupina spolupracujících lidí, kteří mají společné poslání, časově omezené cíle, při dosahování těchto cílů využívají své doplňující se odborné dovednosti a schopnosti a za své konání přijímají společnou zodpovědnost. Od pracovní skupiny se liší tím, že zatímco soudržnost v pracovní skupině je nízká, její členové komunikují účelově a problémům se raději vyhýbají, tým vykazuje vysokou kohezi, jeho členové komunikují specificky a snaží se vždy najít nejlepší řešení. Pracovní skupiny chápou dosahování cílů pouze jako plnění svých povinností, tým se při plnění svých předem stanovených cílů snaží minimalizovat náklady a maximalizovat užitek. Zatímco vztahy v pracovní skupině mají podobu formálních, zaměstnaneckých vztahů a standardy práce jsou dány organizačními normami, předpisy či popisy pracovních míst, v týmu se můžeme setkat s neformálními vztahy a tým funguje na základě vlastních pravidel týmové spolupráce. V čele pracovní skupiny stojí funkční manažer, v čele týmu jeho vedoucí. Co se týče jednotlivých typů týmů, jejich klasifikace je založena na dvou charakteristikách – na době fungování týmu, kdy hovoříme o časově omezeném nebo

dlouhodobém fungování týmu a na organizační identitě, kdy tým buď je součástí organizace, nebo existuje mimo organizaci. K hlavním přínosům týmu patří fakt, že lidé společně odvedou lepší práci, vymyslí více řešení, neboli „víc hlav, víc rozumu“ – při práci v týmu dochází ke spojení znalostí jednotlivých členů týmu, k jejich vzájemné inspiraci a sdílení zkušeností. Pro efektivní tým platí, že atmosféra v něm je neformální, probíhá zde řada diskusí, každý člen se může iniciativně projevit a cíl týmu je dobře stanoven (je tzv. SMART), týmem pochopen a akceptován. Členové týmu si navzájem naslouchají, společně hledají řešení, komunikace v týmu je na velmi dobré úrovni. Kritika je přijímána, je však upřímná a zdvořilá. Členové týmu mohou volně vyjádřit své názory a pocity k problémům a společným týmovým postupům. V čele týmu by měl stát takový vedoucí týmu, který odpovídá svými kompetencemi, měl by dokázat sladit týmovou orientaci na výkon s dobrými pracovními vztahy. Měl by si dokázat do týmu vybrat takové jednotlivce, kteří odpovídají požadovaným nárokům, podle svých silných a slabých stránek hrají vhodné týmové role. Úkolem vedoucího je členy týmu nejen motivovat, ale i umožňovat jim jejich další rozvoj. Pokud se v týmu vyskytne potřeba vyřešit problémy s jeho výkonností či problémy ve vztazích mezi jednotlivci v týmu, je potřeba se věnovat budování týmu, teambuildingu.

Podstatou týmové práce je tvořivé propojování úsilí, potenciálu jednotlivých členů týmu při dosahování předem stanoveného, společného cíle. Dochází přitom ke vzájemné inspiraci jednotlivců a tím růstu výkonu celého týmu. Protože jsou lidé v týmu spojeni určitými vazbami, dochází k doplňování předností a nedostatků jednotlivců, nápady jedněch podněcují myšlenky ostatních, čímž je vytvořena nová, vyšší kvalita. Tomu se říká synergický efekt. V důsledku určitých příčin však může dojít i k tomu, že výstup týmové práce je na nižší, horší úrovni, než by tomu bylo v případě souhrnu výkonu jednotlivců. Tomu se říká negativní synergický efekt. Základem týmové práce jsou dobré mezilidské vztahy v týmu, důvěra, otevřenost, vzájemný respekt, čestnost a určitá stálost reakcí, tedy atmosféra dobré týmové spolupráce. Velmi důležitá je zejména důvěra, její existence je podmínkou úspěšného dosažení předem stanovených cílů týmu. Týmovou práci můžeme chápat jako proces po sobě jdoucích kroků – stanovení cíle, vytvoření týmu, tvorby základní podoby řešení úkolu, stanovení pravidel v týmu, vlastního procesu řešení úkolu, ukončení a zhodnocení práce týmu a prezentaci dosažených výsledků a také provedení zpětné vazby. Každý tým, proces týmové práce, prochází ve svém životě několika vývojovými fázemi. Zákonitosti vývoje týmové práce nám popisuj teorie skupinové dynamiky, která charakterizuje tyto čtyři vývojové fáze – formování, „bouření“, normování a růst výkonnosti. Každá fáze má své specifické znaky, každou fází musí vývoj týmu projít. Aby tým mohl splnit svůj úkol, dosáhnout předem stanoveného cíle, vyřešit problém, využívá k tomu celou řadu technik týmové práce, technik týmového řešení problémů. K nejčastěji používaným či nejznámějším technikám můžeme řadit např. myšlenkové mapy, Ishikawův diagram, SWOT analýzu, brainstorming, brainwriting, Delfi metodu, metodu kritické cesty atd.

OTÁZKY A ÚKOLY

1. Charakterizujte tým a uveďte odlišnosti týmu od pracovní skupiny.

2. Proč tým a týmovou práci považujeme za jeden z progresivních nástrojů současné praxe?
3. Jaká existují pravidla týmu?
4. Jak lze charakterizovat dobře formulovaný týmový cíl?
5. Čím je potřeba se zabývat při sestavování týmu?
6. Jak lze motivovat členy týmu?
7. Co je to budování týmu a kdy je vhodné ho použít?
8. Popište podstatu týmové práce?
9. V jakých jednotlivých fázích probíhá vývoj týmu?
10. Uveďte techniky týmové práce.

Případová studie

Pracovnice Oddělení lidských zdrojů nejmenované špičkové firmy oslovila profesionálního mediátora s následujícím problémem: Již delší dobu se v týmu marketingu nedaří zvládnout situaci mezi vedoucím a členy týmu. V týmu je napětí, vedoucí má pocit, že ztrácí u některých členů podporu a autoritu, vznikají pomluvy, nefunguje komunikace mezi členy týmu a vedoucím, což velmi narušuje a ohrožuje výsledky práce a v konečném důsledku celkové ohodnocení týmu. Vedoucí je členem vedení firmy, manažerka lidských zdrojů za ním stojí a je přesvědčená o jeho kvalitách. Po vnitřních rozhovorech se oba nakonec rozhodli oslovit profesionálního mediátora. Mediátor po rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů, vedoucím a klíčovými nespokojenými členy týmu navrhl strategii dalších kroků řešení konfliktní situace. S vedoucím se shodli na klíčových zájmech – obnovení komunikace v týmu, vzájemné zpětné vazbě a budování důvěry členů týmu k vedoucímu.

Tým se sešel následující týden v neutrálním příjemném prostředí v salónku hotelu na tříhodinový workshop s následně naplánovanou večeří. Z počátku byli členové ve velkém napětí, nastaveni na odpor, bez chuti komunikovat. Mediátor v prvním bloku pomohl účastníkům (včetně vedoucího, který byl v tu chvíli členem týmu), definovat silné a slabé stránky práce týmu. Ve druhém, klíčovém bloku, každý ze členů, včetně vedoucího, každému členovi týmu postupně velmi otevřeně (pod taktovkou mediátora) definoval své zájmy a potřeby a konkrétně ocenil práci každého ze svých kolegů, včetně vedoucího (např……„Ty podklady vždycky uděláš skvěle, mohu se na tebe spolehnout.“ či „Potřebuji od tebe, pokud ti něco není jasné, či ti něco nevyhovuje, abys přišla a řekla to a nečekala, že si všimnu.“ nebo „A potřebuji, abys tak hlasitě netelefonovala se zákazníky, skutečně mě to ruší při práci“ apod.).

Mediátor psal jednotlivé zpětné vazby na flipchart a každý ze členů týmu i vedoucí si pak odnesl reálnou zpětnou vazbu domů. Podařilo se obnovit komunikaci a důvěru směrem k vedoucímu i mezi jednotlivými členy týmu. Pomohlo tomu to, že každý veřejně definoval své zájmy a podařilo se je oddělit a udržet od osobních útoků a hodnocení. Vedoucí týmu situaci unesl velmi dobře, otevřeně se zapojoval do zpětných vazeb a hledání, co dělat jinak. Celkovému uvolnění atmosféry a napětí pomohla i následná večeře. Ze závěrů dohody v týmu vznikla pravidla komunikace v týmu a v dalším týdnu následné individuální rozhovory vedoucího se členy týmu, ve kterých si nastavili další kroky spolupráce. Po měsíci poskytla manažerka lidských zdrojů zpětnou vazbu mediátorovi, že se konflikt v týmu podařilo vyřešit.

Otázky k zamyšlení

- Jaké výhody a nevýhody má využití mediátora v takových, jaká byla popsána výše?
- Jak byste Vy osobně řešil takovouto problematickou situaci?

LITERATURA

BAY, R. H. (2000): *Účinné vedení týmů.* Praha: Grada.

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

BĚLOHLÁVEK, F. (2008): *Jak vést svůj tým.* Praha: Grada.

CRKALOVÁ, A., REITHOF, N. (2007): *Jak zefektivnit práci v týmu.* Praha: Grada Publishing.

EVANGELU, E., GRUNDEL, D. (2011): *Virtuální tým. Efektivní řízení lidí na dálku.* Brno: Computer Press.

KOLAJOVÁ, L. (2006): *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků.* Praha: Grada.

KOUBEK, J. (2007): *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press.

KOVÁCS, J. (2007): *Manažerské dovednosti.* Ostrava: VŠB-TU Ostrava.

KRÜGER, W. (2004): *Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým.* Praha: Grada.

LEDNICKÝ, V., MATUSIKOVÁ, L., KOSTKOVÁ, M., NULLOVÁ, M. (2004): *Manažerské dovednosti.* Karviná: Slezská univerzita v Opavě.

PARKINSON, M. (2006): *Testy osobnosti*. Praha: Grada.

PAYNE, V. (2007): *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností.* Brno: Computer Press.

SCHOLTERS, P. (2003): *The Team handbook.* USA: Madison.

STUCHLÍK, R. (2008): *Tým snů.* Praha: Grada.

SVATOŠ, V., LEBEDA, P. (2005): *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing.

THOMSON, R. (2007): *Řízení lidí: Managing People.* Praha: Aspi.

ZAHRÁDKOVÁ, E. (2005): *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci.* Praha: Portál.

14 TÝMOVÉ ROLE

Edukační cíle

- Vysvětlit typologii týmových rolí dle R. M. Belbina.
- Charakterizovat jednotlivé týmové role.
- Uvést charakteristické vlastnosti týmových rolí, silné a slabé stránky.
- Uvést způsoby motivace týmových rolí.
- Vysvětlit řízení týmových rolí a uplatnění v reálné práci.
- Popsat dvě základní Belbinovy vedoucí role.

14.1 POJETÍ TÝMOVÝCH ROLÍ

Jak již bylo uvedeno v kapitole 13, předpokladem úspěšného fungování týmu, dosažení stanoveného cíle, je jeho správné složení. Je potřeba určit, z jakých jednotlivých členů bude tým tvořen, kdo bude jeho vedoucím, jakou požadovanou odbornou kvalifikaci a osobnostní charakteristiky budou mít členové týmu, z kolika členů se bude tým skládat a jakou týmovou roli budou jednotliví členové v týmu hrát.

Zaměřme se nyní na problematiku **týmových rolí** (*Team Roles)*, oblast, která byla v předchozí kapitole pouze krátce zmíněna, ale která je jádrem efektivního rozhodování týmu a rovněž nedílnou součástí dalších stránek týmové práce v pracovním prostředí.

Za významnou osobnost v oblasti výzkumu týmových rolí můžeme považovat **R. Mereditha Belbina**, anglického profesora týmového managementu, který společně s týmem výzkumníků prováděl na Henley Management College studie chování manažerů z celého světa. Zúčastnění manažeři byli podrobeni sérii psychometrických testů a byli zařazeni do týmů, ve kterých plnili komplexní manažerské úkoly. V průběhu byly hodnoceny jejich klíčové charakterové rysy, intelektuální styly a typy chování. Výzkumníci postupně začali rozlišovat jednotlivé týmové role manažerů, tedy určité vzorce chování, které byly základem úspěchu jednotlivých týmů. Tak vznikl koncept **devíti týmových rolí**, které popisují zvláštní přístup k práci různých lidí. Týmová role v tomto pojetí je zčásti projevem osobnosti, vrozených povahových vlastností a získaných životních zkušeností, ale zčásti také projevem aktuální situace na pracovišti. Osobnostní dispozice jsou velmi silné a do jisté míry limitující – člověk směřuje k těm rolím, které jsou mu blízké a ve kterých se osvědčí, a role, které jeho osobnosti odporují, nezvládne. Jedinec systematický, organizovaný, důsledný a precizní, výborný controller nebo účetní, se stěží osvědčí ve funkci prodejce, kde jsou požadovány úplně jiné osobnostní vlastnosti – dynamika, schopnost naslouchat a přesvědčivost. Týmová role je tedy jakýmsi výsledkem spojení **osobnosti** a požadavky **situace** (Bělohlávek, 2008).

Termín týmová role se vztahuje k tendenci lidí chovat se určitým charakteristickým způsobem při práci, podílet se na činnosti skupiny a navazovat při práci vztah s druhými. Z praktického hlediska je důležité umět přesně rozlišovat mezi týmovou rolí a funkční rolí. Funkční role spíše definuje profesní požadavky, které dotyčný plní ne základě svých odborných dovedností a pracovních znalostí (Belbin, 2012b). Týmová a formální role se dobře doplňují. Formální role nám říká, co by ten, kdo bude zastávat třeba roli asistentky

generálního ředitele, měl umět, jaké bude mít pracovní podmínky atd. Ale ta role se dá i za poměrně striktně vymezujícího formálního popisu hrát různě. Formální role nám tedy říká CO bude daná osoba vykonávat a za jakých PODMÍNEK, týmová role pak JAK to bude hrát, všímá si větších drobností (Stuchlík, 2008).

Je však potřeba říci, že Belbinův model má i spoustu **odpůrců**, takže ho nelze brát jako dogma. Je však cenným obrazem toho, že se mohou lidé různými způsoby podílet na týmové práci a že pozitivní týmová činnost vyžaduje směsici rozličných typů aktivity (Hayes, 2005).

14.2 TYPOLOGIE TÝMOVÝCH ROLÍ

Obecně můžeme role v týmu rozdělit na:

- **výkonové role**, což jsou role orientované na provedení úkolů, týkají se funkčnosti týmu, jeho produktivity, úkolování atd.,
- **socioemocionální role**, což jsou role sloužící spíše pro udržování dobrých mezilidských vztahů uvnitř týmu, ke stmelování týmu, udržování morálky nebo dobré nálady atd.

K podrobnějšímu rozlišování jednotlivých týmových rolí, nad rámec obecného dělení, nám může pomoci jejich konceptualizace - **typologie týmových rolí.** Jak již bylo zmíněno výše, typologie týmových rolí dle R. Mereditha Belbina neboli Belbinův model rozlišuje devět (původně osm) nejčastějších týmových rolí, tedy devět typických způsobů chování jednotlivce v určité pracovní situaci, které jsou rozděleny do tří základních skupin (viz tabulka 14.1):

1. **role „sociální“, orientované na lidi (symbol – srdce):**
   - koordinátor,
   - týmový pracovník,
   - vyhledávač zdrojů,
2. **role „akční“, orientované na akci (symbol – ruce):**
   - usměrňovač,
   - realizátor,
   - kompletovač finišer,
3. **role „mentální“, orientované na myšlení (symbol – hlava):**
   - specialista,
   - inovátor,
   - monitor vyhodnocovač.

Je vhodné, aby každý člen týmu „hrál“ takovou, pro sebe přirozenou roli, pro kterou má nejlepší předpoklady. Nutno podotknout, že jednotlivec může v týmu zastávat i **několik rolí** najednou. Většinou se jedná o jednu hlavní roli a jednu nebo dvě role vedlejší. Optimálně sestavený tým by měl být složen ze **všech týmových rolí**, nebo alespoň z jejich co největšího počtu, měl by být co nejrozmanitější. Pokud nějaká role v týmu zcela chybí, většinou se to negativně projeví v jeho fungování. Jak budou role rozděleny a v jakém poměru budou, závisí na úkolu, kterého má tým dosáhnout. Rozdělení rolí není pevné, může se měnit.

Pouze v několika ohledech se týmové role, které aktuálně používáme a které jsou popsány v tabulce 14.1 liší od týmových rolí, které byly poprvé definovány Belbinem a jeho týmem v rámci dřívějších výzkumů v Henley Management College. Dvě z nich byly přejmenovány.

14.3 CHARAKTERISTIKY TÝMOVÝCH ROLÍ

Lidé patří mezi klíčové hodnoty organizace. Z hlediska dobrých pracovních výsledků by měli být co nejlépe rozmístěni. Jen prosté shromáždění určitého počtu lidí s očekáváním, že budou pracovat jako tým, nestačí. Členové týmu musí rozumět vlastním týmovým rolím stejně jako rolím ostatních kolegů. Lépe pak poznají, kdy mají přispívat a kdy ponechat iniciativu druhým s vhodnější rolí pro daný úkol. Potom také dokáží rozpoznat případné nedostatky ve výkonu týmu při absenci určité role. Lepší týmová práce zvyšuje produktivitu, morálku a urychluje inovaci.

Týmová role definovaná R. Meredithem Belbinem je tendence chovat se, přispívat a být ve vzájemném vztahu s ostatními lidmi specifickým způsobem. Jak již bylo zmíněno v tabulce 14.1, každá týmová role má svou vlastní kombinaci **přínosů** a **přípustných slabin**. Silná stránka určité role musí být vykoupena něčím, na co by se mohlo v jiném kontextu nahlížet jako na slabinu. Například člověk, jehož preferovanou týmovou rolí je Monitor vyhodnocovač, je pravděpodobně objektivní, nestranný a dobrý v pečlivém zvažování všech možností pro správné rozhodnutí. Přesto člověk s těmito silnými stránkami může působit jako někdo, kdo je bez nadšení nebo je dokonce nudný. Určitá neschopnost inspirovat může vést k nepochopení skutečných silných stránek Monitora vyhodnocovače. Tato slabina může být pokládána za cenu, kterou musí nezbytně zaplatit za své silné stránky a v tomto smyslu je označena jako „přípustná“.

Dle Belbina (2012a, 2012b) a Bělohlávka (2008) mohou být jednotlivé týmové role (jejich obecný popis, přínos pro tým, přijatelné slabé stránky a riziko pro tým) **charakterizovány** následujícím způsobem:

Inovátor *(Plant)*

Je to velmi kreativní člověk, stále přichází s novými nápady. Zabývá se tím, co ostatní považují za samozřejmé. Tam, kde si ostatní kladou různé bariéry a říkají „to nejde“, je myslitel povznesen a přemýšlí nad tím, jak by to mohlo jít. Je nositelem změn. Při práci upřednostňuje své vlastní postupy, které jsou často velmi netradiční. Využívá svou představivost a díky ní se často pohybuje v nereálných dimenzích. Nebývá příliš průbojný či komunikativní, většinou je to introvert citlivě reagující na pochvalu i kritiku. Je spíše tišší, pracuje jakoby „bokem“, neúčastní se týmové diskuse. Jeho hlavním přínosem je to, že dokáže být tvůrčí, má nápady, vymýšlí nové věci a postupy. Je zvídavý, kreativní, rozvážný, dokáže samostatně myslet. Také je neortodoxní a dokáže řešit náročné problémy. Bohužel ignoruje podružnosti, na úkor efektivní komunikace je příliš zaujatý vlastními myšlenkami. Liší se od ostatních, je nekonformní, chová se jinak. Motivací je pro něj nový nápad, řešení, nové možnosti, kreativní přístup.

Tabulka 14.1 Devět týmových rolí

Role a její popis – přínos týmové role		Přípustné slabé stránky
	Inovátor: Tvůrčí, nápaditý a nekon-venční. Řeší obtížné problém. (IN) – *(Plant)*	Nezabývá se detaily. Je natolik zaujatý svými úkoly, že občas není schopen efektivní komunikace.
	Vyhledávač zdrojů: Nadšený a komu-nikativní extrovert. Hledá vhodné příležitosti. Rozvíjí kontakty. (VZ) – *(Resource Investigator)*	Příliš velký optimista. Jakmile pomine počáteční nadšení, ztrácí zájem.
	Koordinátor: Vyzrálý, sebejistý a schopný vedoucí. Objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování odpovědnosti. (KO) – *(Co-ordinator)*	Má sklony ostatními manipulovat. Vlastní práci občas přenáší na druhé.
	Usměrňovač: Inspirující, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práce pod tlakem. Má energii a odvahu překo- návat překážky. (US) – *(Shaper)*	Má sklony provokovat. Zraňuje city ostatních.
	Monitor vyhodnocovač: Je schopen střízlivého pohledu na věc, promýšlí vše do hloubky. Dokáže zhodnotit všechny variant, má přesný úsudek. (MV) – *(Monitor Evaluator)*	Postrádá průbojnost a schopnost podněcovat ostatní. Bývá příliš kritický.
	Týmový pracovník: Kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Dovede naslouchat, je kontruktivní a urovnává spory. (TP) – *(Team Worker)*	V klíčových situacích je nerozhodný. Snadno se nechá ovlivnit.
	Realizátor: Disciplinovaný, spole-hlivý, konzervativní a výkonný. My- šlenky a nápady přivádí v život. (RE) – *(Implementer)*	Je do určité míry nepružný. Na nové možnosti reaguje pomalu.
	Kompletovač finišer: Pečlivý, svědo-mitý, snaživý. Pátrá po chybách a opo-menutích ostatních. Odevzdává výsled- ky své práce včas. (KF) – *(Completer Finisher)*	Má sklony k přehnané úzkostlivosti. Neochotně deleguje odpovědnost na druhé. Bývá puntičkář.
	Specialista: Cílevědomý, iniciativní a oddaný své práci. Má výjimečné vědomosti a dovednosti. (SP) – *(Specialist)*	Přispívá k práci týmu pouze v úzce vymezené oblasti. Lpí na odborných stránkách problémů. Občas nedokáže vidět "celkový obraz".

Zdroj: Belbin, 2012b, s. 25.

Inovátor *(Plant).* **Přínos pro tým.** Přínosem inovátorů je především jejich kreativita, schopnost nacházet nové odlišné pohledy na věc a řešení. Inovátoři se také stávají nositeli změn. Vidí nedostatky tam, kde je ostatní nevnímají, a neberou stav věcí za daný a samozřejmý. Mají sklon posouvat věci dopředu. Inovační kapacita názorově odlišných jedinců je zvláště cenná v současném turbulentním prostředí.

Přijatelné slabé stránky. Inovátoři jsou často zahlceni svými nápady. Dopracování těchto nápadů a jejich realizace jsou pro ně ale poněkud obtížné, protože je to příliš nebaví. Často mezitím přijdou na řadu dalších zajímavých myšlenek, týkajících se jiné oblasti, a na své původní nápady poněkud zapomenou.

Jsou nekonformní, odlišní, chovají se jinak než ostatní. Následkem toho jsou považováni za podivíny, lidi méně důvěryhodné, jejich úsudek je nějaký „ujetý“. Ostatní se pak na jejich nápady často dívají přes prsty jako na zvláštní a málo reálné. To, spolu s nepříliš rozvinutými komunikačními dovednostmi, vede tým k nechuti přijímat jejich náhledy.

Riziko pro tým. Pýcha na vlastní nápady může vést od snahy jejich prosazování za každou cenu k neochotě přijmout jakékoliv odlišné řešení až po odmítání spolupráce. Inovátoři mohou zablokovat týmové úsilí a tím se stávají reálným nebezpečím. Je-li Inovátorů ve skupině více, stává se, že každý z nich rozvíjí své myšlenky, obtížně slučitelné s představami ostatních, a týmové úsilí se rozdělí do různých směrů.

Vyhledávač zdrojů *(Resource Investigator)*

Je to dynamický, neklidný, velmi živý, nadšený a velmi komunikativní člověk. Temperamentní osobnost, většinou extrovert. Je schopen objevit nové kontakty a příležitosti, v podstatě jakékoliv zdroje – lidi, finance, informace, zařízení. Bývá vždy ve střehu, aby mu neunikly nějaké informace či příležitosti. Dokáže zjistit, co je potřeba udělat a zdali je to vůbec reálné a dosažitelné. Všechno nové považuje za výzvu a podnět k tomu, aby vyvíjel aktivitu. Jeho hlavním přínosem je schopnost zprostředkovat vztahy týmu a okolí, navázat kontakty, reagovat na různé podněty. Je to člověk zvídavý a kreativní, pro svou otevřenou povahu je u ostatních oblíben. K jeho typickým vlastnostem patří flexibilita, odvaha a pohotovost. Někdy bývá až příliš impulzivní. Bývá nadmíru optimistický. Jeho nadšení pro určitou věc obvykle nevydrží dlouho, nedokáže se delší dobu soustředit na jednu činnost, proto potřebuje od ostatních podněty. Někdy se jeho nadměrná flexibilita může změnit na nekázeň. Motivací je pro něj krátkodobý výkonový cíl, změna.

Přínos pro tým. Jeho největším přínosem je zprostředkování vztahů týmu s okolím, schopnost kontaktovat lidi, zkoušet cokoliv nového, reagovat na výzvy. Jeho tvořivost je však zaměřena konkrétněji; ve srovnání s teoretickým Inovátorem je vyhledávač zdrojů praktickým člověkem akce a své nápady ihned promítá do reálných činů. Vše nové je pro něj výzvou a stimulem k neprodlené mobilizaci úsilí. Bez dlouhého přemýšlení jedná a úspěšně domlouvá zakázky či dodávky. Má schopnost získat a okouzlit zákazníka, přesvědčit partnera o svém názoru a takticky vyjednat ideální podmínky smlouvy nebo obchodu.

Přijatelné slabé stránky. Nadšení obyčejně nevydrží dlouho. Obrovský entuziazmus a verva, se kterou se pouští do akce, má omezené trvání. Tito lidé trpí neschopností dlouhodobě se koncentrovat na jednu činnost. Po určité době je projekt přestává bavit a jejich pozornost se přenáší do úplně jiné oblasti. Vyhledávač zdrojů musí být stále stimulován.

Riziko pro tým. V extrémním případě může pozdější snížení zájmu o věc skončit nedotažením akce a ztrátou zákazníka. Získání významného zákazníka a skvěle navázaný kontrakt s ním přechází do fáze zdlouhavého vyjednávání o podmínkách kontraktu s potřebou řešit celou řadu detailů. Nekonečná jednání s partnerem nejsou nijak zábavná ve srovnání s novými atraktivními projekty. Tam, kde rychlá a nápaditá akce přechází do rozvleklého dotahování, se Vyhledávač zdrojů ztrácí a to je chvíle, kdy se příležitosti mohou chopit konkurenti. Stejně tak nadměrná pružnost vyhledávače zdrojů může přejít do nekázně, neustálé změny v ujednáních, nepřesnost v plnění dohod a malá disciplína vedou k negativním reakcím ze strany partnera.

Koordinátor *(Co-ordinator)*

Tato role je spojena s demokratickým, přátelským až mírným stylem řízení. Ostatní dokáže navést ke splnění společného cíle. Jedná se o vyzrálou, sebejistou osobnost, která důvěřuje ostatním členům týmu. Uvědomuje si, že požadovaného cíle lze dosáhnout jen společným úsilím všech členů týmu. Dokáže rozpoznat přínosné schopnosti a dovednosti, potenciál jednotlivců a využít těchto poznatků pro správné fungování týmu. Věří v kladné vyřešení problémů, má široký přehled, dokáže improvizovat. Je to člověk příjemný, klidný, který věří sám sobě, dokáže respektovat ostatní. K jeho typickým vlastnostem patří sebekontrola, kázeň, obětavost, citlivost, taktičnost a důvěřivost. Umí sladit potřeby organizace s potřebami jednotlivců. Nevyznačuje se však průbojností, přednost u něj má úspěch celého týmu před úspěchem vlastním, někdy se nechá zbytečně, k neprospěchu výsledku, ovlivnit ostatními členy týmu. Motivací je pro něj rozvoj řízeného týmu – rozvoj kompetencí podřízených, jejich seberealizace.

Přínos pro tým. Koordinátoři jsou přirozenými vůdci týmu díky svému zaměření na cíl týmu a schopnosti odhalovat rezervy, přitom však umějí respektovat názory spolupracovníků. Dokáží dobře odhadovat potenciál lidí, které řídí, a snaží se jim poskytovat příležitost k jeho naplnění. Takticky slaďují potřeby organizace s potřebami jednotlivců. Umějí usměrnit skupinovou diskuzi tak, aby s využitím všech členů tým dosáhl optimálního výsledku. Důvěra ve schopnosti ostatních vede Koordinátory k úspěšnému delegování úkolů.

Možnost projevit své schopnosti a docílit ocenění je jistě silnou motivací pro každého. Právě Koordinátoři dosahují vysoké úrovně dovednosti motivovat různé členy týmu s využitím nehmotných nástrojů, jako je pochvala, osobní uznání, stimulace myšlení.

Přijatelné slabé stránky. Koordinátoři se nevyznačují mimořádnou průbojností. Je pro ně primární úspěch týmu, nikoliv vlastní sebeprosazení, a proto, někdy až příliš ochotně, přenechávají úkoly jiným. Jsou spokojeni, že si uvolnili ruce a vytvořili prostor pro jiné úkoly. Jejich důvěřivost někdy vede k přecenění spolupracovníků a s tím spojené nedostatečné kontrole jejich práce.

Protože Koordinátoři jsou založeni týmově a orientování na dobré vztahy mezi lidmi, málokdy vnucují ostatním vlastní názory, spíše se snaží uspokojovat potřeby druhých. Z toho pak vyplývá vysoká ovlivnitelnost Koordinátorů názory spolupracovníků i tam, kde by bylo potřeba prosadit lepší vlastní postup.

Riziko pro tým. V případě nezbytné potřeby je Koordinátor schopen podniknout rázné opatření vůči týmu nebo vůči jednotlivým členům a přitvrdit, avšak takové jednání mu není

přirozené, bude se mu vyhýbat a odkládat je. Tato nerozhodnost může u části týmu vést ke snížení morálky, u ostatních pak k nespokojenosti s příliš nedůsledným vedením.

Usměrňovač *(Shaper)*

Tato týmová role je spojena s autoritativním, direktivním, tvrdým stylem řízení. Je to člověk, který tvoří pravidla a rámce práce. Stanovuje a ostatním vysvětluje cíle a dopady, kterých má být dosaženo. Oplývá vysokou a nepolevující energií, je hodně motivovaný. Je kritický, netrpělivý, soutěživý, tvrdohlavý, na jakoukoliv formu neschopnosti reaguje velmi emocionálně. Vyvíjí tlak na ostatní, nutí je do akce. Vnáší do týmu život, reaguje bez zábran, pouští se i do nepopulárních opatření. Je velmi energický, cílevědomý, bojovný, oplývá rozhodností a vytrvalostí. Je to extrovert. Dokáže se plně soustředit na úkol, ví, čeho je potřeba dosáhnout a tímto směrem vyvíjí tlak na ostatní. Je však hádavý, někdy neurotický, impulzivní a vznětlivý, postrádá porozumění pro ostatní. Někdy má sklony provokovat, může urážet ostatní. Spěchá, čas a termíny jsou pro něj důležité, vše se snaží dělat co nejrychleji. Motivací je pro něj výkon, dosažené výsledky, jeho vnitřní energie a soutěživost.

Přínos pro tým. Usměrňovač vidí před sebou především výsledky a je připraven udělat cokoliv pro jejich dosažení. Umí se plně soustředit na úkol, netrpí roztěkaností, ani na chvíli nezapomene, kam je potřeba se dostat, a tímto směrem vyvíjí tlak na ostatní. Časté historky o vedoucích Usměrňovačích se zabývají tím, jak nově jmenovaný šéf dokázal díky svému odhodlání a důraznosti překročit plán nebo zdvojnásobit výsledky předtím ztrátové oblasti. V krizové oblasti jsou neocenitelní. K tomu je nezbytná dynamičnost a vysoká energie. Dodává průběžně Usměrňovači ono vysoké pracovní nasazení a bojovnost, aniž by potřeboval odpočinek.

Důležitou hodnotou pro Usměrňovače je čas. Nemají rádi zdržování. Usměrňovači se vyznačují ctnostmi starověkých válečníků – dokážou se rozhodovat pohotově a většinou i správně. Rychle si udělají obrázek o situaci, neprodleně přijmou řešení a neprodleně je uplatní.

Přijatelné slabé stránky. Usměrňovači jsou připraveni jít ihned k věci a rychle se rozhodovat. Jsou to lidé nervózní a netrpěliví. Snadno se rozčílí. Stále spěchají, myslí rychle, vyjadřují se stručně, jednají neprodleně. Jakékoliv zdržování, mluvení o ničem stejně jako dlouhé rozebírání problémů je dráždí.

Jsou sebejistí a často okouzlení sami sebou. Mají sklon jednat nekompromisně, necitlivě až bezohledně. Schází jim tolerance pro odlišné názory jiných členů týmu, nejsou příliš ochotni jim naslouchat a potlačují je, nezajímá je dopad jejich záměrů na jednotlivce, nestarají se o to, zda jim opatření prospěje, nebo uškodí. Jsou příliš silně zaměřeni na výsledky. Kritika je nevybíravá a často také nespravedlivá, protože vedoucího nezajímají důvody problému, pochvala není téměř žádná s odůvodněním: „Nejsme tu přece proto, abychom se plácali po ramenou, jek jsme dobří.“

Riziko pro tým. Nemají chuť k důkladným analýzám a netrápí se srovnáváním různých hledisek, které pro ně znamenají zabíhání do podrobností a ztrátu času. V tom může spočívat jejich slabost – uniknou jim důležité detaily nebo aspekty problému, a to může vést sice k rychlému, ale chybnému rozhodnutí. Jejich rozhodování je unáhlené. Dělají závěr na základě několika málo podnětů. Názory dvou zákazníků na produkt jim stačí k tomu, aby udělali definitivní rozhodnutí. Říkali jsme, že se rozhodují rychle a většinou správně, ale

„většinou“ bohužel znamená „skoro vždy.“ Na rozdíl od krizové situace, kdy zdržení může znamenat prohru nebo smrt, při strategických rozhodnutích dlouhodobého charakteru je „jen“ většinová správnost přepychem; podcenění drobné vstupní informace může znamenat miliardové ztráty.

Bezohledné chování může vést až k rozvrácení týmu. Neustálé vyvolávání konfliktů, stejně jako nevybíravé jednání lidi demotivuje. Tak se můžeme setkat například s prodejním týmem, který má velmi dobré výsledky, ale lidé odcházejí jeden za druhým.

Monitor vyhodnocovač *(Monitor Evaluator)*

Je to chladný, zdánlivě nezúčastněný člen týmu, seriózní, opatrná osobnost. Odolává přílišnému nadšení, aktivity ostatních sleduje jakoby bez zájmu, bez nadšení. Při rozhodování si vše musí předem, v klidu rozmyslet, zvážit. Dokáže být kritický, komentuje stinné stránky řešení úkolu či jeho nereálnost. Umí posoudit situaci z více hledisek, uvědomovat si možná rizika, málokdy se mýlí. Je vážně založený, je to stratég, má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti, dokáže dobře analyzovat problém. Má přesný úsudek, umí vhodně ohodnotit nápad či návrh, dobře odhaluje klady a zápory. Je chladný, opatrný, má nadhled, je svědomitý, ale i skeptický, pesimistický, někdy neurotický a úzkostný. Bohužel, může mu chybět hnací síla a schopnost inspirovat ostatní. Na některé lidi může působit jako nudný, příliš kritický člověk. Motivací je pro něj úspěch projektu, obrana týmu před pochybeními, snaha o jistý výsledek.

Přínos pro tým. Monitoři vyhodnocovači brání tým před rizikem a unáhleným rozhodnutím. Vnímají problém šíře než ostatní členové, jsou skeptičtí vůči jejich nadšení a reálně odhadují možné důsledky. Jsou odolní vůči emocím a vždy si uchovávají chladnou hlavu. Srovnávají, kalkulují, předvídají.

Tito lidé přinášejí týmu strategický nadhled. Zatímco ostatní jsou soustředěni na operativní řešení problému. Monitoři vyhodnocovači vnímají situaci v širším kontextu, v různých aspektech, které ostatním nedocházejí. Zatímco ostatní hledají technické opatření, monitor vyhodnocovač vnímá také obchodní, ekonomické nebo sociální aspekty celé záležitosti.

Přijatelné slabé stránky. Skepse, snižování vzletných myšlenek, nadměrná kritičnost vyvolávají v ostatních členech týmu demotivaci. Díky opakované – byť oprávněné – kritice možných akcí roste v týmu přesvědčení, že jakákoliv aktivita je v podstatě nesmyslná, a nastupuje únava.

Riziko pro tým. Nápady potřebují prostor, aby se mohly rozvíjet. Naivní myšlenka může být stimulem k jiným podnětům a postupně může být poněkud změněna a přepracována až k použitelnému řešení. Monitor vyhodnocovač je nebezpečný tím, že může dobré myšlenky zabít už v zárodku. Zdá se, že jeho neprůstřelné logické argumenty nedávají žádnou šanci najít východisko, a to odrazuje spolupracovníky od dalšího hledání. Nápad zatím rozvíjí jiný, konkurenční tým, kde nepůsobí tak tvrdá kritika.

Týmový pracovník *(Team Worker)*

Jedná se o člověka mírného, přátelského, který se zajímá o názory a pocity ostatních. Rád pomáhá druhým, je hodný, vnímavý a diplomatický. U ostatních vidí zejména pozitivní stránky, odvrací třenice. Dokáže zabránit konfliktům, které mohou v týmu vzniknout. Je nenáročný, podstatné je pro něj uspokojení potřeb ostatních lidí, nikoliv jeho vlastních.

V týmu bývá oblíben, je dobrým posluchačem, dokáže se vcítit do situace ostatních. Je spokojený tehdy, když jsou spokojeni a šťastni ostatní. Dokáže stmelit tým, vytvořit příjemné, pozitivní klima a mezilidské vztahy, ostatní pozitivně motivovat. Jedná se o nekonfliktního, citlivého a příjemného člověka, který dokáže takticky a vřele vycházet s ostatními. Je to ale člověk neprůbojný, nerozhodný v klíčových situacích, nedokáže zaujmout jasné stanovisko. Nerad někoho kritizuje či dokonce postihuje. Motivací jsou pro něj dobré mezilidské vztahy, atmosféra v týmu, jeho soudržnost.

Přínos pro tým. Týmoví pracovníci vytvářejí v týmu pozitivní atmosféru a pozitivní mezilidské vztahy. Všímají si, zda se někomu neubližuje, a včas mu přicházejí na pomoc. Stane-li se, že je někdo ponechán mimo, snaží se ho vtáhnout do týmu, aby nebyl zklamaný. Pokud se někdo nevyjadřuje, ptají se na jeho názor.

Jsou to taktici, kteří vycítí blížící se hádku a elegantně konfliktu předejdou stočením diskuse k jinému tématu nebo uklidněním rozvášněných protivníků. Pokud už konflikt nastane, jsou schopni jej usměrnit pozitivním směrem a zahrát do ztracena.

Přijatelné slabé stránky. Týmoví pracovníci jsou nerozhodní, pokud jde o závažná rozhodnutí. Je pro ně obtížné zaujmout jednoznačné stanovisko. Jsou-li dotázáni, na které straně jsou, nevědí a dostávají se do stresu. Pro ně je na prvním místě tým a dobré vztahy v něm, přičemž samo téma sporu je až druhořadé. Takové či onaké rozhodnutí by pro ně znamenalo, že jedna strana bude poškozena a bude z toho smutná. Snaží se proto rozhodnutí oddálit, problém potlačit, nebo alespoň najít vhodný kompromis.

Riziko pro tým. Dokážou ostatní pozitivně motivovat, ale je pro ně velmi těžké vyvinout tlak a řešit kritickou situaci. Neradi sdělují lidem nepříjemné informace a je-li to nutné, snaží se z toho nějakým způsobem vykroutit. Necítí se dobře, mají-li někoho kritizovat nebo postihnout, a opět hledají únikové cesty nebo kritiku překroutí tak, že nakonec působí spíše jako pochvala. Takové jednání může vést k nerespektování ze strany týmu a ke zjištění členů, že si mohou dovolit cokoliv a stejně se nic nestane.

Realizátor *(Implementer)*

Je to člověk, který je velmi praktický a disciplinovaný. Má rád řád, pravidla, postupy, normy, harmonogramy. Pokud jsou tato pravidla, normy atd. v organizaci zavedena, usiluje o jejich bezvýhradné dodržování. Nemá rád narušení těchto pravidel, anarchii, chybí mu spontánnost. I drobné narušení norem, pravidel, zaběhnutého řádu považuje za nepříjemnost. Je spolehlivý, svědomitý, velmi odpovědný, systematický, schopný aplikovat nejrůznější poznatky, má velmi dobré organizační schopnosti, dokáže vykonávat praktické kroky a akce. Nápady myslitelů nebo vyhledávačů zdrojů umí přetvořit do reálně uplatnitelné podoby. Vyznačuje se vytrvalostí, rozvážností a důsledností. Je však poněkud nepružný, brání se změnám, pomalu reaguje na nové situace a možnosti. Jeho posedlost zavedeným systémem, normami, pravidly atd. může vést k rostoucí byrokracii. Na ostatní může působit přísně. Rád tvoří pravidla a normy, ale dokáže respektovat pravidla, které vytvořil někdo jiný. Motivací je pro něj jistota systému a řádu, jasně stanoveného cíle, postupu a pravidel.

Přínos pro tým. Přínosem Realizátora je především systém. Tito jedinci vnášejí systém do chaosu a řád do nepořádku. Pravidla rádi tvoří, ale také naprosto samozřejmě respektují normy vytvořené ostatními. Ochotně přijímají postupy a metody řízení a učí se jim, protože jsou rádi, když se ve svém rozhodování a jednání mohou a nějakou metodu nebo postup

opírat. Pravidla se snaží přenášet i na práci ostatních. Jsou dobří praktičtí organizátoři, kteří stojí na zemi, a dokáží přepracovat do praktické podoby i vzletné nápady Inovátorů nebo Vyhledávačů zdrojů.

Přijatelné slabé stránky. Úžasně vymyšlený systém má svoje úskalí – byl vypracován v určité době a za určitých okolností, avšak život je poněkud nepředvídatelný a jde stále dál. Po určité době pravidla systému přestanou být aktuální a bylo by možná efektivnější postupovat odlišně. Ale to se Realizátorovi, který vypracoval tak úžasný systém, vůbec nelíbí. Realizátor je nepružný, a tak se změnám brání a snaží se realitu naroubovat na jednou stanovené zásady. Je poněkud setrvačný, a pokud chceme výjimku z normy, přijímá ji velmi neochotně. Pokud chceme normu změnit zcela, narazíme.

Riziko pro tým. Posedlost systémem může vést až k byrokracii. Realizátor se zatne, nekompromisně lpí na zavedených pořádcích a bojkotuje jakoukoliv změnu. V dynamickém prostředí trhu se pak takoví lidé stávají nebezpečím pro organizaci, zvláště pokud mají vliv na ostatní spolupracovníky, které získávají na svou stranu proti novotám. Změna se neprosadí, organizace stagnuje a uvolněný prostor získává konkurence.

Kompletovač finišer *(Completer Finisher)*

Tato role je podobná Monitoru vyhodnocovači, liší se v tom, že je velmi vnímavý, soustředěný na detaily. Je to perfekcionista. Nepustí se do ničeho, co by nebyl schopen dokončit. Nic pro něj není dost dokonalé, vždy je podle něj potřeba ještě něco vykonat. Motivuje ho vnitřní horlivost, jedná se o typického introverta. Nemá rád delegování, důvěřuje jen sobě, na ostatní se dívá jako na nespolehlivé a nedbalé, neschopné precizně splnit úkol – spolupracovníkům nevěří. Dává přednost tomu, že zadaný úkol vyřeší sám. Nechce nechat ostatní, aby se podíleli na jeho práci. Je to člověk svědomitý, důkladný, svěřené úkoly vykonává důsledně a pečlivě, dělá si starosti. Má smysl pro dodržování harmonogramů, plnění termínů, dokáže najít chyby a nedostatky a pečlivě dokončit určitou činnost. Umí se vysoce soustředit a úkolu věnovat náležitou pozornost. Bohužel je to člověk neurotický, má sklony přehnaně se strachovat, bývá úzkostný a nepružný. Motivací je pro něj perfektní výstup, výsledek práce.

Přínos pro tým. Dokončovatel finišer je nositelem kvality. Jeho preciznost a zaměření na detail mu umožní vyloučit jakoukoliv vadu na práci týmu a odvést naprosto dokonalý výsledek. Nesnáší nedbalost, polovičatost a lajdáctví. Neovlivněn tlakem času ani poznámkami spolupracovníků, soustředěně odstraňuje jeden nedostatek za druhým, dokud neusoudí, že dílo je dokonalé.

Tam, kde kolegové ztrácejí dech a práci opouštějí, nastupuje Dokončovatel finišer se svou schopností dotáhnout práci do konce. Spolehlivě najde sebemenší nedostatky a doplní je. Nedokonalou práci dovede k dokonalosti, nekompletní zprávu dopracuje do úplnosti, nepřesný odhad k exaktní jednoznačnosti.

Přijatelné slabé stránky. Je to perfekcionista, okouzlený detailem. Detailizmus je jeho neštěstím. Postrádá schopnost nadhledu, tvorby vize a širší perspektivu. Ulpívá na detailech a unikají mu věci podstatné. Soustředí se na precizní dopracování úkolu a zapomíná na to, že se blíží termín předání.

Pro Dokončovatele finišery je velmi obtížné delegovat. Mají minimální důvěru vůči spolupracovníkům, kteří jsou podle nich nedbalí, nespolehliví a lehkomyslní. Pociťují potřebu mít stále všechno pod kontrolou a delegování díky tomu ztrácí smysl.

Neustálým poukazováním na množství podrobností se stávají otravnými a nezáživnými. Jejich prezentace je nekonečná a mají sklon k zabíhání. Cítí se dotčeni tím, že jim ostatní nevěnují pozornost.

Riziko pro tým. Tým může nezvládnout práci ve stanoveném termínu, pokud je závislý na činnosti Dokončovatele finišera. Práce na různých podrobnostech zabere mnoho času a díky tomu Dokončovatel finišer nestačí svým kolegům, kteří dokážou odhadnout přijatelnou úroveň kvality. Posedlost detaily a panický strach z chyb vede k neúměrnému trvání práce na projektech.

Specialista (*Specialist)*

Je to člověk, který má specifické technické či jiné odborné dovednosti a znalosti na vysoké úrovni. Orientuje se na dosažení vysoké profesionální úrovně, rozšiřování své odborné oblasti. Typické je pro něj zaujetí pro svůj obor, o ostatní nemá zájem, je to pro něj nepodstatné. Pro odborný rozvoj je ochoten obětovat cokoli – volný čas, pohodlí, zdraví i kariéru. Pokud řeší nějaký problém, plně se na něj soustředí, od práce jej není možno odtrhnout, dokud úkol nevyřeší. Mívá problémy s komunikací. Je iniciativní, cílevědomý a oddaný své profesi, poskytuje vědomosti, znalosti a dovednosti, které jsou vzácné. Přispívá však jen v úzké oblasti, zabývá se osobními speciálními zájmy. Zájem jen o určitý obor, problematiku, může vést k jeho nezájmu o ostatní věci, izolaci a ztrátě nadhledu. Nevyznačuje se typickými povahovými rysy. Může to být uzavřený introvert nebo společenský extrovert, klidný a vyrovnaný nebo prudký a impulzivní, chladný racionalista, ale i citlivý lidumil. Motivací je pro něj rozvoj v jeho odborné oblasti, získání nových zkušeností, odborný růst.

Přínos pro tým. Pro tým je přínosem svou profesionalitou. Vyznačuje se rozsáhlými a hlubokými odbornými znalostmi ve svém oboru. Umí ostatním poradit s jakoukoliv odbornou otázkou, pokud se týká jejich působnosti, a skoro vždy najde nějakou cestu, jak problém vyřešit. Nenajde-li ji, znamená to, že řešení neexistuje. Své návrhy dokáže doložit množstvím poznatků z odborné literatury nebo praxe v jiných organizacích. Jeho návrhy však nemusí být vždy reálné ani laciné – to jsou aspekty, nad které je specialista poněkud povznesen.

Specialista dodává týmu image. Jeho jméno dává týmu vážnost v odborném světě, často i mezi laiky, kteří si uvědomují jeho význam. On to však nedělá kvůli své slávě – on pouze pracuje na problémech, které ho velmi baví.

Přijatelné slabé stránky. Vysoká vazba na určitý obor vytváří jednostrannou orientaci – zaujetí, věnované jeho oblasti znalosti, plně zabírá veškerý specialistův čas a musí být kompenzováno nezájmem o ostatní věci, které už nemůže stíhat. Tak se dostává do určité izolace a ztrácí nadhled. Pracuje-li v týmu spolupracovníků ze stejného oboru, ještě více se ponoří do svého světa. Pracuje-li v mezioborovém týmu, není příliš ochoten chápat problémy ostatních (a ani to moc neumí) a má sklon vnímat úkol pouze z pohledu svého útvaru.

Riziko pro tým. Jednostranná orientace vede k další nesnázi, kterou je špatná komunikace. Specialisté používají vlastního jazyka, který je ostatním nesrozumitelný nebo jen částečně srozumitelný. Po několikrát opakovaném vysvětlování téhož problému s ovládáním

software si účetní či zásobovač netroufají říct, že stejně nic nepochopili. Nechtějí vypadat jako hlupáci, zatímco informatik není s to pochopit, proč znovu a znovu dělají tutéž chybu, když jim to už třikrát vysvětli, a za hlupáky je stejně považuje. Svou odbornou hantýrkou však hovoří také finančníci nebo technologové. Vedle neznalosti odborného jazyka se setkáváme také s neochotou vidět problém očima jiného. Komunikační bariéry a neschopnost spolupráce vedou ke krachu týmového úsilí a neřešení problémů.

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly slabé stránky, které podporují účinek určité přednosti související s danou týmovou rolí, označujeme slovem **přípustné**. Jsou znázorněny v tabulce 13.2. Není pochopitelně třeba je za každou cenu napravovat, pokud ovšem již nenarušují samotné přednosti. Některé slabé stránky se nám však mohou vymknout z rukou a z hlediska týmových rolí pak náš přínos týmu spíše znehodnocují. Vezměme si příklad člověka v roli Monitor vyhodnocovač, který skepticismus této roli vlastní do určité míry nahrazuje cynismem. Nikdo si samozřejmě nepřeje, aby jeho návrhy posuzoval cynik. Cynismus vede spíše k zatrpklosti než k nezaujatosti, která je pro roli Monitor vyhodnocovač typická. Nedostatky tohoto druhu, říkejme jim „nepřípustné slabé stránky, jsou také uvedeny v tabulce 14.2.

Slabé stránky v určitých kontextech přijatelné bývají nepřípustné v případě, že jsou spojeny s neodpovídající týmovou rolí. Pokud se například týmový pracovník chová do té míry diplomaticky a ohleduplně, že v různých sociálních kontextech působí nerozhodně, lze nad tím přimhouřit oko. Ovšem nerozhodný Usměrňovač v sobě spojuje to nejhorší z obou světů: Projevy agrese vyvolávají odpor a nepřátelství, což není kompenzováno odpovídajícími výsledky.

Pro konkrétní jednotlivce je nutné stanovit konkrétní standardy přípustného chování. Někomu můžeme tolerovat, že se chová agresivně, jinému zase že je nerozhodný, v žádném případě ale nebudeme lidem v roli Monitor vyhodnocovač zazlívat, že jsou nudní. Efektivní týmová spolupráce nemůže být založena na totalitě, která netoleruje odchylky od běžných norem.

Pokud přípustné slabé stránky působí ve shodě s přednostmi dané týmové role, mohou dokonce vylepšit celkový dojem kandidáta. Je například jasné, že výrazný Inovátor, kterému se nedostává vlastností typických pro Realizátory či Kompletovače finišery, bude vynikat ve vytváření originálních myšlenek a podnětů. Nelze od něj ale požadovat, aby tyto návrhy zaváděl do praxe. Kombinace silných a slabých stránek může podíl jedince na činnosti týmu zviditelnit. Ostatní tak mohou na jeho projevy chování adekvátněji reagovat. Lidé s koherentním profilem týmových rolí si většinou najdou místo v týmu snáze (Belbin, 2012b).

V praxi se někdy mohou vyskytnout situace, kdy dojde **k přenesení vedení týmu** z jednoho člověka na druhého.

Například v období, kdy je tým vystaven určitým těžkostem, problémům odborným (účetnictví, personální záležitosti) či technickým, se může do jeho čela postavit člověk, který již z minulosti má s řešením dané situace určité zkušenosti.

Obdobná situace může nastat, pokud vedoucí týmu nedokáže své spolupracovníky motivovat, podněcovat a vést ke splnění požadovaných cílů, jestliže nedokáže řešit konflikty. Pak se vedení ujme jiná osoba nebo se o roli vedoucího podělí více členů týmu.

Tabulka 14.2 Přípustné a nepřípustné slabé stránky dělí velmi tenká hranice

Týmová role	Slabé stránky	
	Přípustné	**Nepřípustné**
Inovátor	Zaujetí pro myšlenky a zanedbávání praktických věcí.	Silný pocit „vlastnictví“ nápadů tam, kde by kolektivní spolupráce přinesla lepší výsledky.
Vyhledávač zdrojů	Ztráta nadšení poté, co odeznělo počáteční vzrušení.	Působí zklamání zákazníků tím, že zanedbává následné fáze spolupráce.
Koordinátor	Sklony k zahálčivosti v případě, že se najde někdo, kdo udělá práci za něj.	Připisuje si zásluhy celého týmu.
Usměrňovač	Náchylnost k frustraci a podráždění.	Neschopnost obrátit problematickou situaci v žert nebo se omluvit.
Monitor vyhodnocovač	Racionální skepticismus.	Iracionální cynismus.
Týmový pracovník	Nerozhodnost v zásadních otázkách.	Vyhýbá se stresovým situacím.
Realizátor	Lpění na ortodoxních a vyzkoušených přístupech.	Zabraňuje změnám.
Kompletovač finišer	Perfekcionismus.	Obsedantní chování.
Specialista	Nabývá vědomosti pro své vlastní účely.	Ignoruje faktory působící mimo jeho pole působnosti.

Zdroj: Belbin, 2012b, s. 58.

K **diagnostice původních osmi týmových rolí** vytvořil R. Meredith Belbin speciální sebehodnotící test, který byl publikován v knize *Management Teams: Whythey Succeed of Fail,* 1981, Butterworth Heinemann. Později doplnil ještě **devátou roli** a vytvořil test nový. Tento nový test je však chráněn licencí a nemůže být reprodukován bez svolení autora.

Týmové role R. Mereditha Belbina jsou chráněny **autorským právem**. Pokud si chce jednotlivec vyplnit pouze sebehodnotící test, může si zakoupit knihu a toto udělat; širší použití testu je však již porušením autorských práv. Pokud má jednotlivec zájem o kompletní profil svých týmových rolí či menší organizace, kouči, trenéři nebo konzultanti o aktivity v oblasti budování a rozvoje týmů či větší organizace chce plně řídit týmovou spolupráci a využívat potenciálu pracovníků při obsazování existujících nebo nových pracovních míst nebo poradenská společnost chce poskytovat služby v oblasti rozvoje lidských zdrojů, je vhodné obrátit se buďto přímo na držitele autorských práv týmových rolí R. Mereditha Belbina (Belbin Associates, UK) nebo na distributory, organizace poskytující svoje služby za úplatu (nejlépe držitele Mezinárodní akreditace Belbin–Team Role Accreditation), v jednotlivých zemích.

14.4 VEDOUCÍ TÝMU Z POHLEDU TÝMOVÝCH ROLÍ

Jak uvádí Bělohlávek (2008), častou otázkou manažerů bývá: „Jaký je vlastně optimální způsob vedení?“ Dosahují lepších výsledků tvrdí vedoucí nebo vedoucí přátelští? V souladu s tímto rozdělením nacházíme v Belbinově typologii minimálně **dvě vedoucí role** – Usměrňovač, silně orientovaného na výsledek a často prosazujícího své řešení bez ohledu na mínění ostatních členů týmu, jenž dosahuje výsledků vysokou osobní energií, rozhodností a tlakem na podřízené, a vedle toho Koordinátora, který je připraven vnímat potřeby členů týmu a využívat jejich potenciálu, opírá spíše o důvěru ve spolupracovníky, komunikaci s nimi a jejich motivování. Který z těchto dvou stylů je optimální? Každý má určité výhody a slabé stránky. Ideální vedoucí je schopen působit jako Usměrňovač nebo jako Koordinátor v návaznosti na podmínky konkrétní situace. Situaci pak určuje především kvalita lidí, kteří jsou řízeni. Podle toho může vedoucí efektivně využívat různé motivační nástroje.

Usměrňovač *(Shaper)* - uplatňuje se při řízení jednotlivců, na které je nutno dohlížet; je autoritativní, soutěživý; často prosazuje svůj názor či řešení bez ohledu na názor ostatních členů týmu; působí energicky; záleží mu na výstupu činnosti týmu, na úspěchu; umí přesvědčit členy týmu k vyvinutí úsilí pro splnění požadovaného cíle; přesně definuje úkoly týmu; dokáže zvládat konflikty v týmu, nestandardní chování jednotlivců; často provádí kontrolu činnosti týmu; kritizuje nedostatky v práci jednotlivců; provádí nápravná opatření odhalených chyb; od týmu požaduje vysoký výkon; vůči své osobě je náročný; někdy používá direktivní řízení.

Obecně můžeme konstatovat, že Usměrňovač se osvědčí spíše při řízení lidí s nižší úrovní řízení schopností nebo pracovního nasazení, kteří potřebují stálý dohled.

Koordinátor *(Co-ordinator)* - uplatňuje se u samostatně pracujících jednotlivců, spolehlivých a schopných; je demokratický; dokáže vhodně motivovat a povzbudit členy týmu k požadovaným výkonům; se spolupracovníky jedná ohleduplně, s citem a taktem; umí citlivě řešit konflikty, dokáže jim předcházet; respektuje ostatní, naslouchá jim; pokárání či nepříjemné věci dokáže sdělit přijatelným způsobem; za dobře odvedený výkon členy týmu chválí; nevyhýbá se diskusi, respektuje odlišné názory a mínění jednotlivců; umí odhalit silné a slabé stránky členů týmu, podle toho jim přiděluje práci; do společné práce týmu dokáže zapojit i méně aktivní, neprůbojné jednotlivce.

Obecně to znamená, že Koordinátor je spíše vhodný pro schopné a spolehlivé pracovníky, kterým je třeba věnovat větší volnost a samostatnost.

Lidé na nízké úrovni dovedností či pracovní morálky by měli být řízeni více direktivním způsobem a jejich nadřízený spíše přijme roli Usměrňovače. Potřebují vysoký stupeň kontroly, protože se buďto snadno dopouštějí chyb z neznalosti, anebo přestupků z nedbalosti. Nezkušený pracovník potřebuje radu vedoucího v dílčích pracovních problémech, zatímco nespolehlivý pracovník potřebuje dohled, aby nezanedbával své povinnosti. Řídícím a motivačním nástrojem bývá zejména přesná a jednoznačná instrukce, důsledná kontrola a postih nebo hrozba postihem.

Lidé na střední úrovni pracovní morálky nebo profesních dovedností potřebují jak jednoznačné cíle, tak zájem a podporu nadřízeného. Necítí obvykle vřelejší vztah ke své práci

a vykonávají ji spíše pro odměnu, kterou za ni obdrží. Vedoucí k nim bude přistupovat částečně jako Usměrňovač, který musí v kritické situaci přitvrdit, částečně jako Koordinátor, který projeví zájem o jejich názor. Řídícím a motivačním nástrojem bývají zejména podmíněné odměny a zájem a komunikace.

Lidé na vysoké úrovni pracovní morálky nebo profesních dovedností jsou přílišnou mírou kontroly a nadměrnou direktivou demotivováni. Vedoucí by měl zaujmout roli Koordinátora a motivovat podřízené především důvěrou, delegováním a zmocňováním a intelektuální stimulací.

Manažer by tedy měl zvládnout roli Usměrňovače i roli Koordinátora, v závislosti na zralosti svých podřízených. V případě, že úroveň podřízených je nízká, vystačí s přístupem Usměrňovače, objeví-li se však schopnější a samostatnější pracovník, bude brzy nespokojen. Naopak pokud budou podřízení na vysoké pracovní a morální úrovni, je tlak zbytečný a vedoucí by měl přijmout roli Koordinátora. Ten však nemusí dobře zvládnout negativního a nespolehlivého pracovníka. Navíc, jeden podřízený se může při určité činnosti projevit jako schopný a usilovný, jinou činnost však může vykonávat s nechutí a odbývat ji. Do vedoucí funkce je proto vhodné upřednostňovat takového člověka, který bude schopen obě tyto role, usměrňovač a Koordinátora, vhodně **kombinovat**. Toto platí pro úspěšné řízení týmu a úseku svěřeného vedoucímu. Pokud však chceme, aby byl vedoucí navíc nositelem a realizátorem vize organizace, oddělní, týmu apod., je třeba, aby uměl pracovat i v dalších třech rolích – a to jako Inovátor, který tvoří vizi, jako Monitor vyhodnocovač, který dá vizi reálné dimenze, a jako Vyhledávač zdrojů, který dokáže přesvědčit okolí.

14.5 STANDARD IIP – INVESTORS IN PEOPLE

Jedním z nástrojů, pomocí nichž lze rozvíjet **týmové role** i **týmovou práci**, je standard IIP – Investors in People.

Standard IIP – Investors in People se komplexně zabývá **efektivním využitím lidského potenciálu**, konkrétně pak **rozvojem lidských zdrojů** v oblasti plánování lidských zdrojů, komunikace, hodnocení výkonnosti, efektivity řízení, vzdělání a osobního rozvoje, hodnocení systému řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Standard IIP – Investors in People můžeme chápat jako nástroj zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace prostřednictvím investic do lidských zdrojů, jako přístup, který sleduje schopnost podniku efektivně vést a rozvíjet své zaměstnance. A právě jednou z oblastí, ve které může být tento program vhodně využit, je i týmová spolupráce.

Standard IIP - Investors in People je mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který sleduje schopnost organizace efektivně vést a rozvíjet své zaměstnance. Získání osvědčení Investor in People je pro organizaci zárukou špičkové úrovně řízení lidských zdrojů a důkazem, že rozvoj zaměstnanců je v souladu s rozvojem organizace.

Obecně lze říci, že standard IIP – Investors in People vede k podpoře růstu kvalifikace a motivace pracovníků a tím také ke zlepšování ve všech programech souvisejících s kvalitou. Pozitivně působí na rozvoj interní komunikace, týmové práce, zdokonaluje kulturu organizace a přispívá k podpoře transferu know-how u všech zaměstnanců a na všech úrovních.

Cílem standardu IIP – Investors in People je zvýšit konkurenceschopnost a výkonnost českých organizací prostřednictvím zavádění nejmodernějších podnikových systémů řízení v oblasti lidských zdrojů. Standard IIP - Investors in People není určen pouze pro určitý typ organizací nebo odvětví, zavést ho mohou jak soukromé organizace, tak veřejné instituce či neziskové organizace.

V České republice zajišťuje standard IIP - Investors in People agentura Czech Invest. Subjekty, které mají zájem o získání osvědčení Investor in People, mohou kontaktovat agenturu **Czech Invest** nebo přímo některého z českých poradců, kteří jsou oprávněni poskytovat poradenství v oblasti zavádění standardu IIP - Investors in People. Více informací můžete najít na adrese http://www.czechinvest.org.

Historie standardu IIP – Investors in People

Standard IIP - Investors in People vznikl v roce 1991 ve Velké Británii. V současnosti je ve Velké Británii držitelem osvědčení Investor in People více než 39 000 organizací, a to jak ze soukromého, tak z veřejného sektoru. Od svého zahájení se program rozšířil do více jak 70 zemí světa a dnes s ním pracuje více než 69 000 organizací. Oficiální britské stránky standardu IIP – Investors in People najdete na adrese http://www.investorsinpeople.co.uk.

Standard prochází pravidelně revizí tak, aby reflektoval změny a vývojové trendy v oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů. V roce 2000 prošel revizí, díky které se administrativně značně zjednodušil.

Standard jako takový ve Velké Británii nevzešel z identifikace slabých stránek organizací, ale naopak se zaměřil na úspěšné firmy a předpoklady či klíčové aspekty jejich pozitivního rozvoje a růstu. Prostřednictvím mnoha studií a průzkumů bylo zjištěno, že klíčovým faktorem úspěchu je kvalifikovaná, dostatečně motivovaná, efektivně řízená a neustále se rozvíjející pracovní síla. Podobně jako nyní v České republice byl v organizacích primárně kladen důraz na investice do nejnovějších výrobních postupů a technologií. Takové investice jsou ale finančně náročné a z dlouhodobého hlediska ne tak efektivní (z důvodu rychlého technologického vývoje a nutnosti brzkého opakování) jako investice do vlastních zaměstnanců a jejich řízení a rozvoje.

Přednosti standardu IIP – Investors in People

- je zaměřen pozitivně a směrem k průběžnému rozvoji a zlepšování, tedy nehledá nedokonalosti a společnosti směřující k certifikaci „neznámkuje“,
- striktně nepředepisuje postupy, jak splnění jednotlivých kritérií či standardů dosáhnout,
- pro každou organizaci je tedy tvořen individuálně, na základě poznatků a doporučení kvalifikovaných konzultantů, takže svůj vlastní systém rozvoje lidských zdrojů oceněný standardem IIP – Investors in People může mít každá firma „ušitý na míru“,
- přímo nepředepisuje žádnou povinnou dokumentaci a zavedení standardu se prokazuje rozhovorem s reprezentativním vzorkem zaměstnanců,
- organizace může některé požadavky standardu doložit dokumentací, ale není to její povinnost, podstatné je, aby většina dotazovaných pracovníků potvrdila, že zásady standardu jsou v praxi uplatňovány.

Přínosy standardu IIP – Investors in People

Několikaleté zkušenosti britských firem s fungováním standardu IIP – Investors in People prokázaly pozitivní dopady jak na organizaci a její zaměstnance, tak nepřímo i na její zákazníky. Nelze od zavedení standardu IIP – Investors in People očekávat, že vyřeší všechny problémy organizace, ale určitě bude mít pozitivní vliv na její fungování uvnitř i navenek.

Tabulka 14.3 Přínosy standardu IIP

Přínosy standardu IIP- Investors in People		
pro organizaci	**pro zaměstnance**	**pro zákazníky**
▪ zvýšení konkurenceschopnosti ▪ vyšší obrat a zisky ▪ motivovaní a loajální zaměstnanci ▪ pokles nemocnosti a fluktuace, snížení absentérství ▪ větší zainteresovanost pracovníků a snížení zmetkovitosti ▪ věrní zákazníci ▪ vyšší podpora inovací	▪ vyšší spokojenost s prací ▪ lepší pracovní prostředí ▪ vlastní rozvoj a vzdělání ▪ pravidelné hodnocení a uznání za odvedenou práci ▪ pocit sounáležitosti s fungující organizací ▪ zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými ▪ nárůst týmové spolupráce ▪ plánované a vyhodnocované vzdělávání	▪ lepší péče o zákazníka ▪ růst jeho spokojenosti ▪ profesionální servis ▪ důvěra ve schopnosti organizace uspokojit potřeby zákazníka

Zdroj: Horváthová, 2008, s. 177.

Proces získání standardu IIP- Investors in People

Jednotlivé kroky k získání standardu IIP -Investors in People jsou tyto:

- rozhodnutí o zavedení standardu IIP - Investors in People v organizaci – závazek organizace věnovat pozornost oblasti rozvoje lidských zdrojů,
- prvotní analýza a sestavení akčního plánu - stanovení priorit pro další zlepšování a krátkodobé kroky,
- provedení akčního plánu - účast organizace, respektive jejích zaměstnanců a vedení, na řadě odborných seminářů a kurzů, individuálních konzultacích apod.,
- závěrečné zhodnocení,
- rozhodnutí o udělení certifikátu,
- pravidelné přehodnocení nejméně jednou za tři roky.

Prvotní analýza za pomoci certifikovaného poradce zjistí, které požadavky standardu organizace splňuje a které je ještě třeba dopracovat. Na základě výsledků analýzy pomůže poradce sestavit organizaci akční plán. Organizace provede akční plán buď sama nebo za pomoci poradce a nebo třetích stran. Na závěr vedení organizace požádá o zhodnocení, které oficiálně prokáže, zda a nakolik organizace splnila požadavky standardu. Pokud jsou výsledky

zhodnocení pozitivní, pak panel, utvořený ze zástupců již certifikovaných organizací, rozhodne o udělení certifikátu IIP – Investors in People organizaci.

Celý proces této certifikace trvá zhruba 12 -18 měsíců. Záleží však na výchozí úrovni systému řízení a rozvoje lidských zdrojů v dané organizaci. Je třeba také vědět, že tento proces není jednorázovou, byť několikaměsíční záležitostí. Standard IIP - Investors in People představuje neustálý proces zlepšování řízení organizace, což je podpořeno i nutností alespoň jednou za tři roky projít přehodnocením.

Kritéria standardu IIP – Investors in People

V současné době má certifikát celkem deset kritérií, která rozvíjí tři základní principy certifikátu IIP – plánování, aktivity, hodnocení. Jedná se o tato kritéria:

- Strategie pro zlepšování výkonu organizace je jasně definovaná a všemi pochopená.
- Vzdělávání a rozvoj se plánuje tak, aby byly splněny cíle organizace.
- Strategie řízení pracovníků jsou stanovené tak, aby podporovaly rovnost možností v rozvoji pracovníků.
- Schopnosti, které manažeři potřebují pro efektivní vedení, řízení a rozvoj pracovníků jsou jasně definované a všeobecně chápané.
- Manažeři efektivně vedou, řídí a rozvíjejí pracovníky.
- Přínos pracovníků pro společnost je uznávaný a oceňovaný.
- Pracovníci se efektivně vzdělávají a rozvíjejí.
- Pracovníci jsou podporováni v tom, aby převzali spoluúčast tak, že se zapojí do rozhodovacího procesu.
- Investice do pracovníků zlepšují výkon organizace.
- Neustále se zlepšují způsoby, jakými jsou pracovníci řízeni a rozvíjeni.

Pokud se chcete ujistit, že investujete do svých pracovníků s rozmyslem, položte si následující **otázky**, které vychází ze standardu IIP - Investors in People:

1. Má naše organizace jasné a měřitelné cíle na organizační úrovni ale i na úrovni jednotlivých týmů, a tam kde je to vhodné i jednotlivců.
2. Znají všichni zaměstnanci tyto cíle a jejich plnění?
3. Víme, jaké schopnosti a znalosti musí mít naši pracovníci pro splnění těchto cílů?
4. Víme, které znalosti a dovednosti je třeba zlepšit a rozvíjet a máme plán rozvoje a školení na úrovni organizace, jednotlivých týmů i jednotlivců?
5. Známe celkové náklady školení a rozvoje včetně například nákladů na čas strávený na školení?
6. Znají naši pracovníci, čeho mají školením dosáhnout, a mají příležitost uplatnit získané znalosti a dovednosti v praxi.
7. Hodnotíme pravidelně přínosy školení a rozvojových aktivit, víme zda skutečně mají přínos a jaký?
8. Mají naši manažeři, mistři a předáci potřebné znalosti a schopnosti vést a rozvíjet své podřízené a uplatňují je srovnatelným a nediskriminujícím postupem?
9. Oceňujeme naše pracovníky za dobrou práci a dáváme jim dostatek prostoru se zlepšit, pokud to potřebují?

10. Probírají naši vedoucí pracovníci se svými podřízenými jednotlivá školení – jaký je cíl školení, jaká jsou očekávání a do jaké míry byla splněna, jaká jsou doporučení pro příště?

Náklady na zavedení standardu IIP – Investors in People

Výhodou standardu je **jeho minimální náročnost na administrativu**, neboť splnění kritérií je ověřováno rozhovory s managementem a zaměstnanci organizace, nikoli kontrolou dokumentace. Je na managementu organizace, aby zvolil pro danou firmu vhodné metody a způsoby uplatňování principů standardu v praxi. Hodnotitelé nezkoumají metody, ale jejich účinnost vzhledem k požadavkům jednotlivých kritérií standardu. Nicméně získání certifikátu může znamenat více úsilí v oblastech, které zpočátku požadavky standardu nebudou splňovat. Toto úsilí se ovšem podniku vyplatí.

Náklady na zavedení standardu IIP – Investors in People v sobě zahrnují náklady na čas top managementu, čas managementu, čas zaměstnanců, náklady na poradce standardu IIP – Investors in People a náklady na pravidelná hodnocení standardu IIP – Investors in People. Předpokládaná návratnost investice je 6 měsíců.

Role agentury CzechInvest

Agentura CzechInvest není dodavatelem služeb vedoucích k získání certifikátu IIP – Investors in People, tedy nesdružuje poradce, hodnotitele, neplní funkci centra kvality a podobně. CzechInvest je držitelem výhradní licence IIP – Investors in People pro Českou republiku, který na národní úrovni zajišťuje plnění podmínek licence, včetně monitorování kvality, realizuje marketingové aktivity vedoucí ke zvyšování povědomí nejen o standardu IIP – Investors in People, ale o důležitosti a přínosu aktivnějšího přístupu k oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů obecně.

SHRNUTÍ

Předpokladem úspěšného fungování týmu, dosažení stanoveného cíle, je jeho správné složení. Je potřeba určit, z jakých jednotlivých členů bude tým tvořen, kdo bude jeho vedoucím, jakou požadovanou odbornou kvalifikaci a osobnostní charakteristiky budou mít členové týmu, z kolika členů se bude tým skládat a jakou týmovou roli budou jednotliví členové v týmu hrát.

A právě problematika týmových rolí je jádrem efektivního rozhodování týmu a rovněž nedílnou součástí dalších stránek týmové práce v pracovním prostředí.

Výzkumem týmových rolí se zabývala řada odborníků, mezi nejznámější jistě patří R. Meredith Belbin, anglický profesor týmového managementu, jenž je autorem velmi známé a v praxi hojně využívané typologie devíti týmových rolí.

Týmová role popisuje zvláštní přístup k práci různých lidí, v tomto pojetí je zčásti projevem osobnosti, vrozených povahových vlastností a získaných životních zkušeností, ale zčásti také projevem aktuální situace na pracovišti. Osobnostní dispozice jsou velmi silné a do jisté míry limitující – člověk směřuje k těm rolím, které jsou mu blízké a ve kterých se osvědčí, a role, které jeho osobnosti odporují, nezvládne. Týmová role je tedy jakýmsi výsledkem spojení osobnosti a požadavky situace.

Každá z devíti týmových rolí je charakterizována svými typickými vlastnostmi osobnosti, je popsán přínos a rizika této role pro tým, její silné stránky a jejich rozvoj, slabé stránky a jejich překonání, čím je daná role motivována, pro jakou činnost se hodí, jakým způsobem jednotlivé role řídit.

Jednotlivci, kteří přesně odpovídají popsaným typům, jsou poměrně vzácní. Lidé jsou spíše kombinací několika typů rolí, což odpovídá velké různorodosti lidských povah a přístupů k práci. Vedle hlavní role má každý jednotlivec v týmu ještě jednu nebo dvě role vedlejší. Pokud nějakou roli v týmu postrádáme, projeví se to na efektivitě jeho výkonu.

Je vhodné, aby každý člen týmu „hrál“ takovou, pro sebe přirozenou roli, pro kterou má nejlepší předpoklady. Nutno podotknout, že jednotlivec může v týmu zastávat i několik rolí najednou. Většinou se jedná o jednu hlavní roli a jednu nebo dvě role vedlejší. Optimálně sestavený tým by měl být složen ze všech týmových rolí, nebo alespoň z jejich co největšího počtu, měl by být co nejrozmanitější. Pokud nějaká role v týmu zcela chybí, většinou se to negativně projeví v jeho fungování. Jak budou role rozděleny a v jakém poměru budou, závisí na úkolu, kterého má tým dosáhnout. Rozdělení rolí není pevné, může se měnit.

Co se týče vedoucích rolí, v Belbinově typologii můžeme najít dvě vedoucí role – Usměrňovač, silně orientovaného na výsledek a často prosazujícího své řešení bez ohledu na mínění ostatních členů týmu, jenž dosahuje výsledků vysokou osobní energií, rozhodností a tlakem na podřízené, a vedle toho Koordinátora, který je připraven vnímat potřeby členů týmu a využívat jejich potenciálu, opírá spíše o důvěru ve spolupracovníky, komunikaci s nimi a jejich motivování. Každý má určité výhody a slabé stránky. Ideální vedoucí je schopen působit jako Usměrňovač nebo jako Koordinátor v návaznosti na podmínky konkrétní situace. Situaci pak určuje především kvalita lidí, kteří jsou řízeni. Podle toho může vedoucí efektivně využívat různé motivační nástroje.

Lidé bývají do týmu vybíráni na základě svých odborných znalostí tak, aby bylo v rámci útvaru nebo mezioborového týmu pokryto celé spektrum odborností, které jsou pro úspěšné splnění úkolu potřebné. Při sestavování týmu se nestává, že by některá odbornost zůstala nepokryta. Problémy, které se v týmech objevují, však většinou nevyplývají z nedostatku profesionality, ale spíše z nevhodné skladby osobností členů týmu. Tato záležitost se dá poměrně dobře vyřešit aplikací znalostí týmových rolí. Proto je vhodné tuto možnost znát a v praxi se ji pokusit úspěšně využívat.

Jedním z nástrojů, pomocí nichž lze rozvíjet týmové role i týmovou práci, je standard IIP – Investors in People.

OTÁZKY A ÚKOLY

1. Definujte pojem týmová role.
2. Jak byste popsali koncept Belbinových devíti týmových rolí?
4. Pokuste se charakterizovat každou z devíti týmových rolí.
5. Jaké dvě základní vedoucí role nacházíme v Belbinově typologii?
6. V jakých zaměstnáních se díky svým vlastnostem a dovednostem nejlépe uplatňují jednotlivé týmové role?

LITERATURA

BELBIN, R. M. (2012a): *Manažerské týmy. Proč některé uspějí a jiné selžou*. Praha: WoltersKluwer ČR.

BELBIN, R. M. (2012b): *Týmové role v práci*. Praha: WoltersKluwer ČR.

BĚLOHLÁVEK, F. (2008): *Jak vést svůj tým.* Praha: Grada.

HAYES, N. (2005): *Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál.

HORVATHOVÁ, P. (2008): Týmy a týmová spolupráce. Praha: ASPI - WoltersKluwer.

STUCHLÍK, R. (2008): *Tým snů.* Praha: Grada.

15 KLASICKÉ ŠTÝLY VEDENIA ZAMESTNANCOV A ICH ÚČINKY NA OSOBNOSŤ JEDINCA

Edukačné ciele

- Oboznámenie sa so základnými štýlmi vedenia ľudí v organizáciách.
- Možnosti využitia jednotlivých štýlov v závislosti na konkrétnej organizácii.
- Anticipovať dôsledky riadiacich štýlov na správanie sa zamestnancov.
- Využívanie autokratických prvkov v riadení a ich dôsledky na motivačnú úroveň zamestnancov.

ÚVOD

Slovo riadenie, vedenie vyvoláva v ľuďoch často predstavu, že jedna a jediná osoba riadi svojich podriadených, o všetkom rozhoduje a organizuje všetky činnosti, ktoré súvisia s vodcovskou rolou. Navyše táto predstava býva spojená s pocitom niečoho nepríjemného, obmedzujúceho. V súčasnosti existuje pomerne veľa koncepcií riadenia, ktorých cieľom je poňať riadiacu prácu čo najobšírnejšie a komplexne, avšak východiská a konkrétne činnosti, s ktorými sa musí vedúci zapodievať veľmi často nachádzame práve v tradičných spôsoboch riadenia. K nim patrí autokratické alebo tiež v extrémnej forme nazývané direktívne vedenie, demokratické vedenie a vedenie liberálne, nazývané tiež „laissez-faire“, t. j. voľne prebiehajúce. Je treba mať na zreteli, že pri tomto rozdelení nejde o postupnosť od „najtvrdšieho“ spôsobu riadenia po „najmäkší“ spôsob, ani o najhorší, (autokratický), či najlepší (liberálny). Každý štýl vedenia má svoje výhody a nevýhody a neexistuje ideálny spôsob riadenia, ktorý by vyhovoval každému zamestnancovi.

15.1 KLASICKÉ ŠTÝLY VEDENIA ZAMESTNANCOV

Výber štýlu vedenia by mal byť vždy podriadený charakteru pracovnej úlohy a cieľu, ktorý konkrétna organizácia chce dosiahnuť.

Autokratické vedenie zamestnancov

Schematicky je možné ho načrtnúť ako hviezdicu. Ústrednou postavou je šéf, ktorý riadi činnosť celej skupiny, komunikačný kanál je jednosmerný, čo znamená, že nadriadený dáva jednotlivým členom príkazy a inštrukcie potrebné k vykonaniu konkrétnej pracovnej úlohy. Podriadení sú v úlohe vykonávateľov, nediskutujú o spôsobe ako prácu vykonať, ich osobná iniciatíva ani nápady nie sú žiaduce. Komunikácia medzi jednotlivými zamestnancami je obmedzená, bezprostredný kontakt podriadeného s nadriadeným je problematický. Nie sú zainteresovaní na finálnom cieli a ani ho nemusia poznať. V prípade, že vedúci nie je na pracovisku prítomný, zamestnanci nemôžu pokračovať v práci. Kontrola je v plnom rozsahu na pleciach vedúceho. Zodpovednosť za vykonanú prácu a zamestnancov preberá v plnej miere riadiaci zamestnanec. Tento spôsob riadenia je vhodné použiť ak:

- charakter práce má prevahu rutinných prvkov,
- ide o práce, ktoré sú málo sofistikované, t. j. jednoduché, psychicky nenáročné činnosti,
- ide o práce, ktorých výkon je ľahko kvantifikovateľný,
- ide o práce s prevahou fyzických, manuálnych činností,
- ide o ľudí, ktorí nevedia prejaviť vlastnú iniciatívu,
- ide o ľudí, ktorí nechcú prejaviť vlastnú iniciatívu.

Aj keď tento štýl vedenia sa využíva prevažne pri manuálnych činnostiach, autokratické prvky riadenia je možné efektívne využiť aj vtedy ak máme dočinenia s podriadeným, ktorý vykazuje parazitický postoj k práci a svojmu zamestnávateľovi a je vhodné ho využiť v akejkoľvek organizácii bez ohľadu na charakter pracoviska. Zároveň je treba dodať, že tomuto typu ľudí autokratický štýl dokonca vyhovuje. Aké sú typické prejavy paraziticky orientovaného zamestnanca?

- Prácu vykonáva výlučne v rozsahu daného príkazu, resp. inštrukcie, t. j. nie viac ako je od neho požadované, skôr menej, resp. na spodnej hranici požadovaného výkonu,
- neusiluje sa preberať zodpovednosť za vlastnú prácu ani ju nechce prebrať aj keby mohol vzhľadom k príslušným pracovným kompetenciám, presúva ju v plnej miere na zadávateľa práce,
- zámerne brzdí vlastnú iniciatívu,
- kontroluje si vlastnú výkonnostnú úroveň,
- usiluje sa neunaviť sa v práci.

Osobitnú kategóriu zamestnancov, ktorým vyhovuje direktívny riadiaci štýl tvoria noví, neskúsení, často mladí zamestnanci, najmä v prvých týždňoch svojho pracovného pôsobenia. Vzhľadom k svojej neskúsenosti, nedostatočnej adaptácii na nové pracovné prostredie a často aj nedostatočnej orientácii vo svojej pracovnej náplni akceptujú príkazy a jasné, „neoddiskutovateľné“ pokyny ako vítanú pomoc a úľavu. Ide však o prechodný stav do času, kedy trvá adaptačný proces.

Vedúci disponuje bezvýhradne všetkými právomocami vyplývajúcimi z danej pozície a súčasne preberá zodpovednosť za pracovný výkon a zamestnancov v plnom rozsahu.

Aké sú typické prejavy správania sa autokratického vedúceho? (Berryová, 2009)

- Určuje celkovú politiku skupiny.
- Krok za krokom nariaďuje pracovné techniky a aktivity.
- Prideľuje úlohy a partnerov na ich vyriešenie.
- Nezúčastňuje sa na práci, len demonštruje na príkladoch.
- Udeľuje „subjektívnu“ chválu a kritiku.

Účinky na osobnosť zamestnanca

Tento štýl vyhovuje obvykle zamestnancovi, ktorý má malé alebo žiadne individuálne ambície, necíti potrebu sa osobitne angažovať v práci, ktorý rád prenechá iniciatívu a zodpovednosť iným. Autokratický štýl neposkytuje zamestnancovi v dostatočnej miere pocit

sebauplatnenia, (ale obvykle po tom ani netúži). Prevládajúcim motívom pri výkone práce je finančná odmena.

Autokratický štýl vedenia je možné efektívne využiť pri relatívne malom počte zamestnancov a pri úlohách, kde je potrebné plniť parciálne ciele, ktoré majú ohraničené časové trvanie.

Demokratické vedenie

Schematicky je možné ho načrtnúť v podobe strapca pripomínajúceho pyramídu a charakterizovať ho ak etážovité (poschodovité) vedenie. Na vrchole pyramídy, (na najvyššom poschodí), stojí vedúci, tzv. top manažér, ktorému podlieha príslušné množstvo zástupcov, (počet je závislý od veľkosti a štruktúry organizácie), jednotliví zástupcovia majú opäť svojich podriadených, atď. Aj keď je pozícia vrcholného manažéra tiež umiestnená centrálne a je plne kompetentný vzhľadom k uplatňovaniu riadiacej moci, riadenie nie je prísne centralizované, ale sa delí na ďalších riadiacich zamestnancov na základe odbornosti a mocenského vplyvu. Čím je organizácia štruktúrovanejšia a najmä s vo širším pracovným rozsahom, tým je riadiacich poschodí viac a pyramída je širšia. Základnými charakteristickými znakmi je delenie právomoci a zodpovednosti medzi viacerých riadiacich zamestnancov, komunikačný kanál je dvojsmerný zhora nadol a naopak, pri potrebe kontaktu podriadeného zamestnanca na nižšej pozícii s top manažérom je reálne, ale len za predpokladu princípu subordinácie. Pracovné úlohy sú prideľované na základe príslušnej odbornosti, na každom stupni riadenia je prítomná kontrola „zvonku“, ale organizácia počíta aj s tzv. autokontrolou zamestnanca.

Vedúci deleguje niektoré právomoci na svojich podriadených aj s príslušnou mierou zodpovednosti z nich vyplývajúcich. Ponecháva si však právo konečného potvrdenia alebo zamietnutia rozhodnutia realizácie cieľa.

Aké sú typické prejavy správania sa demokratického vedúceho? (Berryová, 2009)

- Povzbudzuje skupinové rozhodovanie pri určovaní politiky skupiny.
- Vysvetľuje celkové plány a všeobecné aktivity.
- Dovoľuje členom skupiny rozdeliť si úlohy a vybrať si partnerov na ich riešenie.
- Na práci skupiny sa zúčastňuje ako jeden z jej členov.
- Pri udeľovaní pochvál a kritiky postupuje objektívne.

Účinky na osobnosť zamestnanca

Tento štýl riadenia napomáha rozvoju individuálnej pracovnej angažovanosti, ktorá stúpa s mierou delegovaných právomocí. Podporuje možnosť sebarealizácie a nachádzanie uspokojenia v práci. Závislosť na finančnom ohodnotení klesá so zvyšovaním možností sebarealizácie a uplatňovaním vlastných schopností a vedomostí aj keď finančný motív nie je v súvislosti so stabilitou výkonu zanedbateľný.

Demokratický štýl vedenia je často využívaný vo väčších organizáciách, ktoré majú buď nevýrobný alebo zmiešaný charakter a kde je nevyhnutné delenie právomoci vzhľadom k rozmanitosti činností organizácie. Efektívnosť závisí od kvality organizácie práce a nadväznosti jednotlivých činností vzhľadom k ich potrebnosti. Rizikom efektívnosti takto

riadenej organizácie je jej neraz nenápadné personálne rozširovanie, prílišné rozdrobovanie na čiastkové úseky či oddelenie, čo môže spôsobovať zdĺhavosť pri rozhodovaní, zníženie flexibility práce a viesť k pracovnej rigidite.

Liberálne vedenie

Tento štýl je možné znázorniť ako model molekuly, ktorého atómy sú navzájom poprepájané. Vedúci nemá centrálnu pozíciu, z čoho vyplýva, že aj keď zastáva oficiálnu funkciu šéfa, disponuje len vybranými právomocami. Komunikačný kanál je viacsmerný, vzájomný kontakt je nevyhnutný. Kontakt s vedúcim zamestnancom je bezproblémový a bezbariérový. Všetci členovia pracovnej skupiny sú oboznámení s očakávaným cieľom spoločnej práce. V spôsobe kontroly prevládajú neformálne prejavy vo forme upozornení a návrhov v rámci korektnej diskusie, formálne prejavy kontroly sú používané len v krajných prípadoch. Vedúci automaticky predpokladá u svojich podriadených dostatočnú mieru sebadisciplíny, zodpovednosti za svoj výkon a sebakontroly. Liberálne vedenie je možné uplatniť iba pri splnení určitých špecifických podmienok:

- počet členov je obmedzený, ide o relatívne malú skupinu od troch do približne pätnásť ľudí,
- každý člen pracovnej skupiny sa podieľa na špecifickej, čiastkovej úlohe, ktorá mozaikovito zapadá do spoločného cieľa,
- nevyhnutná je vzájomná koordinácia a spolupráca všetkých členov na dosiahnutí spoločného cieľa,
- každý člen skupiny je plne zodpovedný za svoj konkrétny prínos do spoločného cieľa,
- každý člen skupiny je odborníkom vo svojej oblasti práce,
- finančné ohodnotenie členov pracovnej skupiny je približne rovnaké.

Aké sú typické prejavy správania sa liberálneho vedúceho? (Berryová, 2009)

- Skupine ponecháva úplnú slobodu pri určovaní jej politiky.
- Poskytuje materiály a inštrukcie, pokiaľ je to potrebné.
- Nezasahuje do rozdeľovania práce.
- Neposkytuje nijaké hodnotenie.

Účinky na osobnosť zamestnanca

Tento štýl riadenia poskytuje zamestnancovi možnosť sebarealizácie v plnom rozsahu, pocit sebaúcty a zmysluplnosti vlastnej práce. Vzhľadom k tomu, že jednotliví zamestnanci sú obvykle špecialisti vo svojom odbore a teda aj finančné ohodnotenie býva neraz nadštandardné, (aj keď to nebýva vždy pravidlom), preferujú možnosti využívať vlastný vedomostný a kreatívny potenciál a pocit slobody pri pracovnej realizácii aj v prípade subjektívneho pocitu finančného nedocenenia.

Liberálny štýl vedenia je možné efektívne uplatniť predovšetkým v tímoch, ktoré sú zostavované ad hoc pre splnenie konkrétnej úlohy, napríklad pri riešení výskumných projektov, pri riešení problematických situáciách, ktoré bránia v plynulom pokračovaní práce a pod. Riešiteľská skupina je obvykle časovo limitovaná a po dosiahnutí stanoveného cieľa sa reštrukturalizuje, resp. rozpadá.

15.2 BLAKEOVA A MOUTONOVA MANAŽÉRSKA SIEŤ

Tento model je v súčasnosti tiež možné zaradiť ku klasickým štýlom riadenia, pretože vznikol približne v 60-tych rokoch minulého storočia. Model pozostáva z dvoch dimenzií:

1. orientácia na ľudí a vzťahy – znázorňuje ju vertikálna os,
2. orientácia na prácu a výkon – znázorňuje ju horizontálna os.

Orientácia na ľudí

1/9 (os y)								9/9
1/1								9/1 (os x)

Orientácia na výkon

Obrázok 15.1 Blakeova a Moutonova manažérska sieť

Prevládajúca orientácia vedenia (Tyson, Jackson, 1997) je vyjadrená pomerom dvoch vzájomných dimenzií vyjadrených pomocou deväťbodových pomerových stupníc. Tie odrážajú stupeň záujmu o prácu a stupeň záujmu o ľudí. Autori považujú štýl 9/9 za najefektívnejší bez ohľadu na pracovnú situáciu aj keď taktika uplatňovania tohto štýlu môže byť rôzna v závislosti na faktoroch ako je úroveň vyspelosti zamestnancov, podriadených a pod. V extrémnej polohe ide o tieto typy riadenia:

1. Ľahostajné vedenie, (1/1)
2. Vedenie orientované na výkon, (9/1)
3. Efektívne vedenie, (9/9)
4. Sociálne vedenie, (1/9)

Interpretačné charakteristiky jednotlivých typov sú v literatúre nie vždy identické. Aj keď sa autori zhodujú v základných znakoch, v podrobnejšej analýze sa môžeme stretnúť s väčšími, či menšími rozdielmi. Čitateľ sa môže s nimi oboznámiť v publikáciách Rudy a kol. (2001), Adair (1993), Tyson, Jackson (1997), Armstrong (2007) a v mnohých ďalších. Na tomto mieste sú prezentované typické prejavy správania sa vedúceho a reakcie zamestnancov doplnené o výskumné poznatky autorky reflektujúce skúsenosti a postrehy správania sa vedúcich a ich podriadených v slovenských firmách a organizáciách.

Aké sú typické prejavy správania sa vedúceho a odozva podriadených v súvislosti s jednotlivými typmi vedenia?

Ľahostajné vedenie – správanie sa vedúceho

- vedúci prejavuje ľahostajný, nevýrazný záujem o vlastnú prácu ako aj o prácu svojich podriadených,
- svoju pozíciu vedúceho považuje za pre neho málo dôležitú, nevýznamnú vzhľadom k jeho osobným ašpiráciám,
- emocionálny vzťah k svojej firme je vlažný,
- lojalita k firme je slabá,
- záujem o osobné potreby podriadených v rámci pracovného prostredia je ľahostajný, až ignorantský,
- vzniknutým konfliktom na pracovisku sa vyhýba, vzhľadom k nedostatočnému záujmu o dianie sa na pracovisku často ani nevie zaujať primerané riešenie a stanovisko,
- pri odmeňovaní podriadených, (ak je vôbec možné), pristupuje rovnostárskym, nivelizovaným spôsobom v predstave, že iba tak dosiahne spravodlivosť a nespôsobí konflikty.

Reakcie podriadených

- podriadení majú tendenciu prejavovať taktiež ľahostajný vzťah k svojej práci, čo sa odráža v ich pracovnom výkone,
- znižuje sa pocit dôležitosti a významu vykonávanej práce,
- pracovná motivácia je nízka,
- spokojnosť s prácou a pracoviskom je napriek nízkej výkonovej potrebnosti nízka,
- emocionálny vzťah k pracovisku a firme je slabý, čo sa odráža aj v miere lojality k firme,
- výskyt konfliktov medzi zamestnancami je pomerne častý s prevahou osobných konfliktov, čo sa odráža aj v neuspokojivej pracovnej atmosfére,
- dochádza k zvýšenému výskytu neopodstatnených absencií,
- výskyt fluktuácie je pomerne nízky.

Celková pracovná výkonnosť je nízka, často neprináša firme zmysluplný efekt, skupiny pre nízku efektívnosť sa po čase rozpadnú. Napriek ich minimálnej užitočnosti a významu je možné sa s týmto javom stretnúť vo veľkých organizáciách v podobe rôznych umelo vytvorených oddelení a „pododdelení“, byrokraticky riadených spoločnostiach obvykle nevýrobného charakteru.

Vedenie orientované na výkon – správanie sa vedúceho

Protipólom predchádzajúceho štýlu je štýl nazývaný tiež technické, resp. technicistické vedenie:

- vedúci prejavuje maximálny záujem o svoju prácu a prácu svojich podriadených,
- svoju pozíciu vedúceho považuje za dôležitú, spoločensky prestížnu a má ju rád,
- podriadeným sa usiluje zabezpečovať dobré pracovné podmienky, dôraz kladie na využitie ich pracovného potenciálu a efektívne využitie pracovného času,
- dohliada na to, aby podriadení boli spravodlivo finančne ohodnotení za svoj výkon,
- prejavuje vysokú mieru lojality k svojej firme a to isté vyžaduje aj od svojich podriadených,

- prejavuje nízky záujem o osobné potreby svojich zamestnancov, aktívne sa zaujíma takmer výlučne o potreby spojené s prácou a tie sa aj usiluje aktívne zabezpečovať,
- osobné konflikty na pracovisku vníma ako rušivý element a usiluje sa ich ignorovať,
- k odmeňovaniu za prácu pristupuje diferencovane vzhľadom k výkonu a vopred nastaveným kritériám odmeňovania.

Reakcie podriadených

- podriadení majú tendencie zaujímať voči nadriadenému ako aj k práci napriek ambivalentný postoj; zamestnanci, ktorí disponujú vysokým výkonnostným potenciálom majú tendenciu byť aj veľmi lojálni k svojej firme a pracovisku, zamestnanci s nižším výkonnostným potenciálom zaujímajú k firme opozičný, emocionálne negatívny vzťah, na ich lojalitu s firmou sa vedúci nemôže spoliehať,
- vysoko výkonní zamestnanci si vážia svoju prácu, považujú sa za dôležitú súčasť firmy, pracovná motivácia má dlhodobý charakter a je pomerne silná, vyjadrujú spokojnosť s finančným ohodnotením a považujú odmeňovanie za spravodlivé, podliehajúce vopred dohodnutým kritériám odmeňovania,
- nízko výkonní zamestnanci sa cítia byť odstrkovaní a nedocenení, spokojnosť s prácou a pracoviskom je nízka, odmeňovanie za prácu považujú za neuspokojivé a nie vždy spravodlivé,
- výskyt konfliktov je relatívne nízky a vzťahuje sa prevažne na konflikty súvisiace s prácou,
- výskyt neopodstatnených absencií je veľmi nízky a nebýva zriedkavosťou, že nie sú tolerované ani spoluzamestnancami,
- fluktuácia môže byť zvýšená najmä z dôvodov nespôsobilosti alebo neochoty akceptovať výkonnostné požiadavky organizácie.

Celková pracovná výkonnosť je vysoká, udržuje si dlhodobú úroveň v čase. Pracovné skupiny sa vyznačujú charakteristikami typickými pre uzatvorené skupiny. Nie je zriedkavý výskyt autokratických prvkov v riadení vedúceho. Sociálna atmosféra je poznamenaná prevažne orientáciou na prácu, úprimné, priateľské vzťahy sú skôr vzácnosťou a nezvyknú sa premietať do vzťahov presahujúcich pracovné prostredie.

Efektívne vedenie – správanie sa vedúceho

Tento štýl už priamo názvom predpokladá vyváženosť riadiacich aktivít vedúceho:

- vedúci prejavuje maximálny záujem o svoju prácu a prácu podriadených,
- má pozitívny vzťah k svojej funkcii a usiluje sa ju zmysluplne využívať,
- aj keď pracovný výkon považuje za prvoradý, má pochopenie aj pre osobné potreby svojich podriadených a usiluje sa zorganizovať chod pracoviska tak, aby aj v prípade nevyhnutných absencií bola práca bez väčších problémov vykonaná,
- lojalita a emocionálny vzťah k firme je silný,
- konflikty na pracovisku sa usiluje operatívne riešiť, do medziosobných konfliktov podriadených zasahuje iba ak je o to požiadaný,
- zamestnancom prechodne toleruje aj nižší pracovný výkon ak je na to opodstatnený objektívny dôvod,

- odmeňovanie zamestnancov podlieha jasným transparentným a vzájomne odsúhlaseným kritériám.

Reakcie podriadených

- zamestnanci obvykle prejavujú spokojnosť s prácou aj s pracoviskom,
- majú tendenciu byť voči firme lojálni, čo prezentujú aj navonok a vážia si ju,
- vnímajú svojho nadriadeného ako slušného človeka,
- odmeňovanie za prácu považujú za spravodlivé, transparentné a preto nebýva zdrojom konfliktov medzi zamestnancami,
- sociálna atmosféra je príjemná, priateľská,
- výskyt konfliktov, pracovných aj osobných je relatívne nízky a nevyžadujúci si zásah vedúceho,
- výkonové tempo je optimálne, až vyššie a relatívne stabilné,
- absencie sa vyskytujú len v prípade skutočnej potrebnosti zamestnancov, výskyt neopodstatnených absencií je nízky, skôr sporadický,
- prevláda prirodzená fluktuácia zamestnancov spôsobená objektívnymi okolnosťami.

Všeobecné výkonové tempo je optimálne, prípadne aj vyššie a relatívne stabilné. V prípade potreby prechodne výraznejšie zvýšiť pracovné tempo a výkon, prípadne pri výskyte neočakávanej pracovnej udalosti sa vedúci zamestnanec môže spoľahnúť na lojalitu a ochotu svojich podriadených.

Sociálne vedenie – správanie sa vedúceho

Pre tento štýl vedenia je typická veľká starostlivosť o naplnenie potrieb podriadených zamestnancov, aby sa na pracovisku vytvárala priateľská atmosféra. (Rudy a kol., 2001) Hlavné znaky prejavov správania sa vedúceho sú:

- vedúci nie je vždy dostatočne identifikovaný so svojou funkciou a pozíciou,
- na prvé miesto kladie spokojnosť zamestnanca a povyšuje ju nad pracovnú efektívnosť,
- lojalita k firme je kolísavá, nie dostatočne vyhranená, závislá od významnosti benefitov, ktoré organizácia zamestnancom poskytuje,
- usiluje sa zamestnancom vychádzať v ústrety pri zabezpečovaní ich osobných potrieb,
- ochotne sa angažuje v riešení osobných konfliktov na pracovisku, menšiu pozornosť venuje konfliktom vzťahujúcim sa bezprostredne k práci,
- voči vedeniu firmy má tendencie zaujímať opozičný postoj v záujme „chrániť“ zamestnancov od nadmerných výkonových požiadaviek,
- frekvencia konfliktov medzi zamestnancami môže byť zvýšená,
- nie vždy vykazuje dostatočné úsilie pri zabezpečovaní optimálnych podmienok pre výkon práce,
- pri odmeňovaní sa uchyľuje k subjektívnemu rozhodovaniu, prípadne k rovnostárstvu, bez ohľadu na skutočnú výkonnosť zamestnancov; na pracovisku chýbajú transparentné, objektívne kritériá hodnotenia.

Reakcie podriadených

- napriek úsiliu nadriadeného o navodenie priateľskej atmosféry, zamestnanci vykazujú pomerne často až podpriemernú spokojnosť s prácou a pracoviskom,
- emocionálny vzťah k vykonávanej práci a pracovisku je kolísavý, málo vyhranený, s tendenciami k nespokojnosti,
- lojalita k firme je málo výrazná, skôr slabšia,
- sociálna atmosféra je prevažne priateľská, typické je vytváranie malých, relatívne uzatvorených koalícií,
- pomerne často sa vyskytujúce konflikty prevažne osobného charakteru,
- menej zvládnutá organizácia práce,
- pracovné tempo je kolísavé, nevyrovnané, striedajú sa obdobia nízkej výkonnosti s obdobiami až hektickej pracovitosti,
- výskyt protekcionárstva a „výhodných priateľstiev“,
- odmeňovanie považujú zamestnanci za netransparentné, poznamenané osobnou blízkosťou šéfa a podriadeného,
- častý výskyt neopodstatnených absencií,
- fluktuácia je relatívne nízka.

Všeobecné výkonové nasadenie je v priemere skôr nízke, nevyhovuje ambicióznejším zamestnancom. Okrem prirodzenej fluktuácie majú tendenciu opúšťať pracovisko aj zamestnanci, ktorí cítia malú možnosť sebarealizácie, pracovnej autonómie a disponujú vyššími pracovnými a osobnými ašpiráciami.

15.3 DIREKTÍVNE PRVKY VO VEDENÍ ZAMESTNANCOV A OSOBNOSŤ VEDÚCEHO

Špecifickým problémom v riadiacej činnosti manažéra býva nežiaduca implementácia autokratických až direktívnych prvkov do riadiaceho procesu, a to aj do takého pracovného prostredia, ktoré by ich vzhľadom k charakteru náplne práce a cieľom ani nemuselo používať. Napriek tomu je asi ťažké, ba až nereálne predpokladať, že by sa direktívne prvky riadenia nevyskytovali aj vo fungujúcom pracovnom kolektíve. Pokiaľ si to aktuálna situácia na pracovisku vyžaduje, či ide o striktné dodržiavanie pracovných termínov, cieľových úloh alebo neočakávaných udalostí, ktoré môžu spôsobiť poškodenie zdravia, ohrozenie zamestnancov, nečakaná havária, či živelná pohroma ..., v takých a podobných situáciách je direktívny príkaz na mieste a má svoje plné opodstatnenie. Zamestnanci ho vnímajú ako rozumný, logicky zdôvodniteľný a vzhľadom ku konkrétnej situácii jednoznačne akceptovateľný.

Iný efekt uplatňovania direktívnych prvkov do riadenia však prináša direktívnosť riadiaceho pracovníka ak tieto prvky uplatňuje z dôvodu osobných, resp. osobnostných kompenzácií vlastných nedostatkov. V takom prípade sa s najväčšou pravdepodobnosťou dopustí chýb vo vedení svojich podriadených a zároveň aj ohrozuje svoju pracovnú prestíž. O ktoré okolnosti, resp. situácie ide?

Ak je manažér vo svojej funkcii krátky čas

S každou zmenou pracovného prostredia vrátane zmeny pracovnej pozície dochádza u človeka k pomerne intenzívnemu emocionálnemu prežívaniu, vnútornému pochybovaniu o správnosti svojho rozhodnutia, analyzovaniu pozitív a negatív súvisiacich s nástupom do novej funkcie. Ide o prirodzený vnútorný proces súvisiaci s očakávaním neznámeho, s nevyhnutnosťou adaptácie na nové pracovné úlohy a pracovné vzťahy. Nebýva zriedkavým javom, že práve nový „šéf" má v prvých týždňoch a mesiacoch príliš mnoho pochybností o správnosti svojho rozhodnutia zastávať vedúcu funkciu. Typickým javom je vnútorný konflikt, kde na jednej strane je úsilie čo najlepšie a najrýchlejšie sa adaptovať na svoj nový post, zžiť sa so svojimi novými pracovnými povinnosťami a úlohami a na druhej strane efektívne viesť svoj pracovný kolektív. Ak sa k tomu pridá nevyhnutnosť prijímať množstvo nových informácií, dochádza k tzv. informačnému a pracovnému pretlaku, ktorého dôsledkom je obrana pred týmto tlakom. Dochádza k reakciám vo forme príkrych, odmietavých reakcií, striktných príkazov, často aj bez logického podkladu a k vytváraniu živnej pôdy pre vznik medziľudských animozít a narušeniu pracovnej atmosféry. Ide o kompenzačný mechanizmus, ktorý za priaznivých adaptačných podmienok by nemal pretrvávať dlhšie ako 4 až 6 mesiacov od nástupu do funkcie.

Ak manažér nepozná dostatočne kvality svojich pracovníkov

Tzv. zlaté pravidlo efektívneho vedenia hovorí: „ak chceš vysloviť požiadavku, rob to vo forme prosby". Žiaľ, skutočnosť je taká, že manažéri pod vplyvom uvedomovania si svojej „moci" a rozsahu svojho „vládnutia" na toto pravidlo často zabúdajú. Isteže, nie všetci pracovníci rovnako kvalitne a ochotne pracujú, bývajú medzi nimi veľké rozdiely. Kvalitný vedúci by však mal najprv venovať pozornosť a všímať si prácu jednotlivcov, ich výkon, zaujatosť prácou, mieru angažovanosti voči organizácii a v prípade celkovej požiadavky využívať mäkší prístup pri nastoľovaní úloh a požiadaviek. Až v prípade dostatočne vytvoreného obrazu o pracovných kvalitách jednotlivých zamestnancov využívať selektívny prístup. Inak sa dočká predovšetkým toho, že práve u tých pracovníkov, ktorí kvalitou svojej práce dosahujú nadpriemerné výkony (a paradoxne najviac sa ich dotýka a aj uráža príkazový spôsob nastoľovania úloh), bude dochádzať k zníženiu pracovnej motivácie a výkonnostnému poľaveniu.

Ak si riadiaci pracovník nie je istý rozsahom svojich kompetencií

V organizáciách rôzneho typu často dochádza k situácii, že pracovník je oboznámený so svojou náplňou práce, ale nie dostatočne s obsahom jednotlivých úloh v nej uvedených. Tak sa môže stať, že zamestnanec, vrátane manažéra si náplň práce interpretuje po svojom a dopĺňa a rozširuje svoju náplň (ak to považuje pre seba za výhodné), alebo prehliada a zámerne redukuje (a teda dezinterpretuje) úlohy, ktoré sú mu formou „nejasnosti", resp. neúplnosti textu určené. V prípade, že sa s takou situáciou v súvislosti s výkonom svojej funkcie stretne manažér, prípadne mu jeho vlastná interpretácia môže rozšíriť hranice svoje právomoci, začne ju zneužívať aj formou neadekvátnych autokratických prejavov. V podstate ide o prisvojovanie si riadiacich kompetencií, ktoré mu neprináležia a má tendencie ich využívať pre svoj prospech. Dôsledkom na takto uplatňovaný prístup k podriadeným je

neadekvátna sociálna atmosféra, znížená pracovná ochota a vnútorný nárast nespokojnosti zamestnancov so svojim pôsobiskom.

Ak si nie je istý dĺžkou zotrvania vo svojej riadiacej pozícii

Typickou situáciou je „pracovník dočasne poverený riadením“. Taká situácia nastáva ak z objektívnych alebo aj subjektívnych dôvodov sa náhle uvoľní kľúčová pozícia, v záujme kontinuálneho pokračovania práce v organizácii je potrebné ju okamžite nahradiť a nie je možné počkať do času, kedy prebehne zdĺhavé výberové pokračovanie. Takto dosadený „šéf“ obvykle reaguje trojakým spôsobom:

a) Vníma svoju situáciu reálne, počíta s tým, že funkciu bude zastávať do času regulárneho výberového pokračovania a potom zaujme svoju pôvodnú pracovnú pozíciu. Svoje riadiace úlohy a právomoci obmedzí na nevyhnutné minimum so základným cieľom nebyť brzdou pre svojich pracovníkov a bude sa držať doterajších stereotypov v riadení. Táto reakcia je typická pre pracovníkov, ktorí sú odborníkmi vo svojej profesii, majú k nej pozitívny vzťah a sú orientovaní viac na výkon ako na kariérny postup. Dôsledok na správanie sa zamestnancov je obvykle pozitívny, práca pokračuje vo svojom obvyklom režime. Ohrozením pre chod pracoviska môže byť neúmerne dlhá čakacia lehota na nástup nového šéfa.

b) Uvedomuje si dočasnosť svojho pôsobenia s osobným presvedčením, že po realizácii výberových procedúr nebude určite pokračovať v riadiacej funkcii a tomuto presvedčeniu prispôsobí aj svoj štýl vedenia. Jeho spôsob riadenia býva neraz nevyspytateľný, môžu sa vyskytovať aj protichodné príkazy a požiadavky, v prípade tlaku na výkon zo strany svojich nadriadených argumentuje dočasnosťou svojej funkcie, jeho správanie sa voči zamestnancom nie je vždy vypočítateľné, striedajú sa obdobia „silne príkazové“ s obdobiami úplnej ležérnosti voči zamestnancom až ľahostajnosti.

c) Dočasne dosadený manažér aj keď formálne plne akceptuje časovú ohraničenosť svojho pôsobenia, vníma svoj post ako šancu získať tento post natrvalo. V záujme tohto úsilia sa uchyľuje k tvrdým riadiacim praktikám, s cieľom jasne prezentovať, „kto tu vládne“. Aj keď je pôvodne jedným zo spolupracovníkov, radikálne mení svoje správanie sa voči nim a cielene sa štylizuje do polohy nadriadeného. V presvedčení, že len prísnosť a dôležité vystupovanie mu zaručí istotu funkcie u „vyšších orgánov“, uplatňuje direktívne spôsoby v neprimeranej a nadbytočnej miere. Pomerne často takto reagujú zamestnanci, ktorí nepociťujú dostatočnú satisfakciu vo svojej funkcii, prípadne majú k svojej funkcii a náplni práce nie dostatočne pozitívny vzťah. Dôsledky na správanie sa zamestnancov sú obvykle neblahé, nastáva postupne tendencia k intrigám, naštrbeniu neformálnych vzťahov a celkovej sociálnej atmosféry.

V prípade nedosiahnutia definitívneho potvrdenia vo funkcii tento dočasný manažér sa obvykle neusiluje vrátiť sa na svoju pôvodnú pracovnú pozíciu, ale prejavuje tendencie k odchodu z firmy.

Ak pochybuje o lojalite svojich podriadených

Každý rozumný a reálne uvažujúci manažér bude považovať za svoju osobnú výhru ak sa môže spoľahnúť na lojalitu svojich pracovníkov. To je však vzťah, ktorý si musí každý manažér zaslúžiť a dosahuje to svojim korektným správaním sa voči podriadeným, vlastným

osobným a odborným prístupom a mnohými ďalšími prejavmi konania a správania sa. Dôležitý faktor tu zohráva čas, vzájomnú lojalitu si nie je možné vybudovať zo dňa na deň, ale je to postupný proces preverovania si a overovania vzájomných osobných a pracovných kvalít. Azda najnešťastnejším spôsobom ako si získať lojalitu podriadených je vynucovať si ju násilím, príkazom, hrozbou z dôsledkov a pod. Pri takom direktívnom správaní, navyše poznačenom aj agresívnymi prejavmi docieli manažér skôr odpor a averziu pracovníka. Nesmieme zabúdať, že lojalita je prejav, ktorý si musí organizácia alebo manažér zaslúžiť a nikdy nesmie vynucovať. Napriek tomuto pravdivému tvrdeniu ide o jednu z pomerne častých chýb v riadení a manažéri sa mylne domnievajú, že lojalitu zamestnanca k organizácii a vedeniu možno dosiahnuť etickým kódexom. Pre objasnenia – **etický kódex** je súbor prevažne záväzných pravidiel a predpisov, ktoré pracovník musí dodržiavať vo vlastnom záujme vzhľadom k organizácii ako aj vzhľadom k odberateľovi produktu alebo služby, ktorú produkuje daná organizácia. Etický kódex zároveň zamestnancovi zabezpečuje recipročné prejavy správania sa a konania zo strany organizácie, ktoré sú taktiež pre ňu prevažne záväzné. **Lojalita k nadriadenému alebo k organizácii** je emocionálny pozitívny vzťah zamestnanca, ktorý si utvára postupom času na základe pozitív, výhod, spravodlivosti, korektnosti, dôveryhodnosti a mnohých ďalších prvkov, s ktorými sa stretáva na svojom pracovisku a na základe ktorých si vytvára k organizácii ako celku vysoko pozitívny a koherentný postoj v zmysle nielen racionálnom a konatívnom, ale predovšetkým emocionálnom, čo v jednoduchom vyjadrení znamená – mám svoje pracovisko a svojho „šéfa“ rád.

Ak je sám nedostatočne identifikovaný so svojou riadiacou pozíciou

Bez ohľadu na to, či ide o riadiacu alebo štandardnú pracovnú pozíciu, je pre pracovníka tak povediac z psychohygienického hľadiska výhodné, aby mal k svojmu pracovnému miestu a pracovnej pozícii pozitívny vzťah. Rovnaký súvis nachádzame aj pri vzťahu k funkcii. Ak sa pracovník rozhodne prijať danú riadiacu pozíciu, či už formou konkurzu alebo prechodného ustanovenia, musí si byť vedomý zmenenej pracovnej náplne. Pokiaľ je aj odborníkom vo svojej profesii a rád ju vykonáva a napriek tomu sa rozhodol prijať riadiacu pozíciu, musí jednoducho akceptovať, že doterajšie profesionálne priority minimálne čiastočne posunie na druhé miesto. Odbornú, špecializovanú prácu bude musieť podriadiť organizačnej a riadiacej činnosti. Nedostatočná identifikácia s vlastnou pracovnou pozíciou často signalizuje aj znížený záujem o ňu. Pri takto poňatej riadiacej pozícii má manažér tendenciu reagovať príkro, nadmieru stručne, organizačné činnosti a prípadnú diskusiu o nich vníma ako zbytočne stratený čas. Preto, v ilúzii, že si čas ušetrí na zaujímavejšie činnosti sa uchyľuje prevažne k príkazom, odmieta diskusiu a stáva sa postupne „nepriateľom“ pre svojich podriadených.

Ak má manažér pocit ohrozenia z tzv. neformálneho vodcu vo svojom pracovnom kolektíve

Takmer každý pracovný kolektív má vo svojom strede človeka – kolegu, ktorého si ostatní členovia spontánne obľúbili, ktorý má prirodzenú autoritu a rešpekt a ktorý je pre prevažnú časť danej skupiny mienkotvorný. Pri použití terminológie sociálnej psychológie ide o pozíciu **neformálneho vodcu skupiny.** Na rozdiel od oficiálneho, legitímneho manažéra,

tzv. **formálneho vodcu** nedisponuje však žiadnymi právomocami ani kompetenciami riadiaceho pracovníka, jeho sila spočíva „len“ v možnosti ovplyvňovať názory a postoje svojich spolupracovníkov.

Riadiaci pracovník, ktorý v súvislosti so svojou funkciou prežíva pocity neistoty, nedostatočnej odbornej a organizačnej vybavenosti vníma neformálneho vodcu ako hrozbu pre svoje riadenie. Dôsledkom tejto skutočnosti býva zavedenie tzv. sprísneného režimu voči podriadeným. Namiesto toho, aby neformálneho vodcu využil v prospech pracovnej skupiny vrátane v prospech vlastnej pozície prostredníctvom užitočnej spolupráce, usiluje sa o upevnenie moci zbytočným dirigistickým riadením a z neformálneho vodcu si vytvára potencionálneho nepriateľa. Aj v tomto prípade môžeme hovoriť o zbytočnej až škodlivej autokracii v správaní, ktorá slúži ako neadekvátna kompenzácia nedostatočne zvládnutej funkcie.

Neochota priznať si chybu

Súčasťou výkonu riadiacej funkcie je rozhodovanie. Ide o činnosť veľmi náročnú a často sa vyskytujúcu, ktorá je takmer vždy spojená s prežívaním stresu a obáv z rizika zlého rozhodnutia najmä ak ide o závažné rozhodnutia, ktoré zasahujú do chodu práce nielen jeho, ale aj podriadených. Niektorí riadiaci pracovníci neraz prepadajú predstave, že by ich rozhodnutia mali byť vždy bezchybné, že musia neochvejne stáť za svojim názorom a prípadnú zmenu vlastného názoru považujú za osobnú slabosť či zlyhanie. Opak je pravdou. Bez ohľadu na dôležitosť pracovnej pozície má právo na chybný krok každý zamestnanec, dôležité je, aby bol spôsobilý znášať dôsledky za svoje chybné rozhodnutie. Ak riadiaci pracovník zotrváva na svojom nesprávnom, resp. chybnom rozhodnutí aj napriek logickej argumentácii, usiluje sa o presadenie svojho názoru silou pozície a direktívnym až agresívnym postojom. Aj v tomto prípade možno konštatovať, že direktívne správanie bolo nemiestne a poškodilo nielen obraz manažéra, ale aj vzájomné vzťahy so zamestnancami.

S direktívnym až neoblomným správaním sa manažéra môžeme stretnúť v prípade, že jeho rozhodnutia a spôsob riadenia je zameraný prioritne v jeho prospech. Ide o cielene utilitárne sledovanie vlastného prospechu bez ohľadu na dôsledky, ktoré sa môžu týkať jeho podriadených. V takom prípade manažér používa prevažne autokratické prostriedky riadenia, odmieta diskutovať aj o závažných rozhodnutiach a disciplínu si udržuje formou hrozieb a sankcií. Ide o premyslený spôsob riadenia, ktoré má obvykle krátke trvanie, t. j. dokiaľ nie je dosiahnutý cieľ, ktorý obvykle nie je jasný ostatným spolupracovníkom. Direktívne spôsoby v riadení využíva premyslene a bezohľadne pre dosiahnutie svojho vlastného cieľa. Prevládajú manipulatívne techniky spojené s hrozbami, upieraním eventuálnych výhod a sankciami.

Ak sa obáva priznať si nevedomosť, alebo neinformovanosť

Riadiaca funkcia je psychicky zaťažujúca nielen z dôvodu množstva rozhodovacích, organizačných, plánovacích a obvykle aj stresujúcich činností, ale je náročná aj z dôvodu potreby absorbovať denne nové informácie spojené neraz s potrebou permanentného vzdelávania. Zvlášť perfekcionisticky orientovaný manažér má tendencie zásobovať sa neselektívne informáciami aj takého charakteru, ktoré sú vzhľadom k jeho pracovisku irelevantné najmä z dôvodu, že musí byť za každých okolností spôsobilý a v každej veci

spôsobilý zaujať kompetentné stanovisko. Vlastnú nevedomosť alebo neinformovanosť vníma ako bezprostredné ohrozenie svojho statusu a volí základnú taktiku držať sa svojho názoru za každú cenu. Aj keď je zjavná paralela medzi neochotou priznať si chybu a obavou priznať si nevedomosť, dôsledky na osobné prežívanie sú rozdielne. Veľmi často ide o osobnosť manažéra, ktorý stavia úspešnosť svojho pôsobenia vo funkcii na udržaní autority a prestíži. Často sa mylne domnieva, že priznanie si nejakej medzery vo vedomostiach alebo nedostatočnej informovanosti bude jeho pracovníkmi ponímané ako jeho osobná slabosť. Neadekvátnou kompenzáciou tejto permanentnej obavy býva až tvrdohlavé zotrvávanie na vlastnom, hoci chybnom stanovisku aj za cenu zbytočného autoritatívneho presadzovania. Ťažko pripustí názor, že priznanie nevedomosti či neinformovanosti bude pokladané zo strany zamestnancov skôr za charakterové pozitívum ako za zlyhanie v riadení a v konečnom dôsledku len upevní jeho autoritu a prestíž.

Ak disponuje osobnostnými vlastnosťami, ktoré narúšajú sociálne vzťahy

V takých prípadoch ide o špecifické charakterové vlastnosti, ktoré síce nemožno označiť za poruchy osobnosti, ale svojim prejavom zasahujú do vedenia deštruktívnym spôsobom. Napríklad nadmerná podozrievavosť, žiarlivosť na úspech iných, malichernosť, nadmerné ulpievanie na detailoch, závisť, výrazná nerozhodnosť, konzervativizmus, neochota riskovať alebo neprimerane riskantné správanie sa, neochota preberať na seba zodpovednosť aj za parciálne neúspechy svojich podriadených, znížená miera sebaregulácie v oblasti emócií vrátane zníženej sebadisciplíny, znížená odolnosť voči záťaži a stresu a mnohé ďalšie. Tieto vlastnosti môžu, ale aj nemusia navodiť tendencie k nadmerne direktívnemu správaniu, ich výskyt však môže takmer s určitosťou zasiahnuť negatívne do pracovných vzťahov medzi ním a podriadenými.

16.4 NEGATÍVA A POZITÍVA VYUŽÍVANIA DIREKTÍVNYCH PRVKOV V RIADENÍ

Škodlivá implementácia direktívnych prvkov v riadení

Akákoľvek skupina, pracovná alebo spoločenská pozostáva z istého počtu ľudí, ktorá sa skladá z individualít a má svoju dynamiku a podlieha zmenám v závislosti na dĺžke trvania a stanovení cieľov. V pracovnej skupine by mala byť relatívna zhoda medzi jednotlivými členmi predovšetkým vzhľadom k pracovným cieľom, výkonnostnej úrovni, ochote zdieľať spoločné hodnoty a podľa možnosti podieľať sa približne v rovnakej miere na chode spoločného pracoviska. Prirodzene, vzhľadom k individuálnej rozdielnosti, rozdielnej miere a chuti angažovať sa v práci a rozdielnej predstave o pôsobnosti na pracovisku je táto zamýšľaná zhoda skôr ilúziou ako reálnou skutočnosťou. Manažér je tou kľúčovou osobou, ktorá by sa o tento súlad mala postarať. Ak sme doteraz venovali pozornosť autokratickým prvkom vo vedení, ktorých používanie má za následok deštrukciu vzťahov a zníženie autority manažéra, otočme pozornosť na direktívne prvky vo vedení, ktoré môžu priniesť osoh jednotlivcovi aj skupine zamestnancov.

Kedy sú direktívne prvky vo vedení žiaduce?

- Ak je iniciatíva pracovníka prekážkou pri výkone práce, napr. pri jasne a nemenne stanovených pracovných postupoch viažucich sa na striktné dodržiavanie stanovených predpisov.
- Ak pracovník zámerne alebo aj nezámerne znižuje svoju pracovnú aktivitu.
- Ak pracovník nechce alebo nevie prebrať za výsledky svojej práce zodpovednosť.
- Ak pracovník zámerne „kontroluje“ svoju výkonnosť a prejavuje známky pasivity.
- Ak svojou nečinnosťou brzdí ostatných pri výkone práce.
- Ak je pracovník paraziticky orientovaný, t. j. pracuje len ak je to preňho výhodné.
- Ak ide o nového, nezacvičeného pracovníka, ktorý sa ešte nevie dostatočne orientovať na pracovisku a nie je dostatočne informovaný o náplni svojej práce.
- Osobitnú kategóriu tvoria zamestnanci s fyzickým alebo psychickým hendikepom, ktorí vyžadujú vzhľadom k miere poškodenia špeciálnu inštrukciu pre vykonávanie svojej práce s jasne vymedzeným postupom.

Možnosti prechodu od autokratického štýlu vedenia tzv. mäkšiemu štýlu

Nadobudnutá riadiaca funkcia neraz nabáda pracovníka k tomu, aby si aspoň občas vyskúšal mieru vplyvu a moci pomocou autokratických praktík. Zvlášť je to typické u manažérov, ktorí zakúšajú túto pozíciu prvý krát alebo sú vo funkcii krátko. Ak sa však presvedčia, že tieto praktiky nie sú v ich pracovných skupinách potrebné, dostávajú sa do dilemy ako sa ich vzdať bez rizika, že pracovníci poľavia pri plnení svojich povinností, resp. že nastane v skupine výkonnostný pokles, prípadne, že dôjde k zníženiu ich autority.

Za akých okolností je možné meniť „tvrdý štýl riadenia“ za „mäkší“ a pritom minimalizovať riziko vyššie spomenutých javov?

1. Prvou podmienkou je, aby manažér dostatočne poznal motivačnú úroveň pracovníkov, výkonnostnú stabilitu a mieru záujmu o vykonávanú prácu.

2. Druhou podmienkou je poznatok, do akej miery sú pracovníci spôsobilí vlastnej kontroly, tzv. autokontroly a zároveň nezávislí na kontrole zvonku.

3. Tretia podmienka súvisí s možnosťou delegovať čiastkové právomoci na podriadených bez obáv zlyhania. Čiastkový prenos právomocí má mimoriadne veľký motivačný potenciál pre radového pracovníka za predpokladu, že pracovník je schopný zvládnuť daný podiel právomocí a niesť aj za túto časť práce príslušný podiel zodpovednosti. Manažérovi musí byť jasné, že deleguje časť právomocí tomu, o kom je presvedčený, že bude dostatočne schopný pridelené právomocí využívať v prospech pracoviska, nezneužívať ich vo svoj prospech a vysporiadať sa aj s príslušným podielom zodpovednosti.

4. Manažér deleguje tú časť právomoci, o ktorej je presvedčený, že ju poverený pracovník zvládne a nie tú, ktorú považuje zo svojho hľadiska za nezaujímavú alebo nudnú.

V prípade splnenia navrhnutých odporučení zistí manažér postupom času sám, že spontánne ustúpil od autokratických praktík jednak zníženou kontrolou pracovníkov, zvýšením sebaúcty jednotlivých pracovníkov, ktorí disponujú čiastkovou mocou pri zachovaní doterajšej výkonovej úrovne a pravdepodobne aj zvýšenej miere pracovnej zaangažovanosti pracovníkov. Týmto konaním navyše dosiahol upevnenie vlastnej autority a prestíže u svojich zamestnancov.

ZHRNUTIE

V súčasnosti je téme riadenia venovaná veľká pozornosť najmä z dôvodu ako docieliť u zamestnanca čo najkvalitnejší a najvyšší výkon. Preto sa efektívnosťou riadenia nezaoberá len psychológia práce, ale celý rad ďalších relatívne samostatných odborov akými sú personálny manažment, ekonómia, sociológia a iné. Neraz sa však pritom opomína hľadieť na človeka ako na komplexnú ľudskú bytosť so svojimi individuálnymi potrebami, hodnotami, ambíciami, osobnými problémami.

Autokratické vedenie zamestnancov

Schematicky je možné ho načrtnúť ako hviezdicu. Ústrednou postavou je šéf, ktorý riadi činnosť celej skupiny, komunikačný kanál je jednosmerný, čo znamená, že nadriadený dáva jednotlivým členom príkazy a inštrukcie potrebné k vykonaniu konkrétnej pracovnej úlohy. Podriadení sú v úlohe vykonávateľov, nediskutujú o spôsobe ako prácu vykonať, ich osobná iniciatíva ani nápady nie sú žiaduce. Komunikácia medzi jednotlivými zamestnancami je obmedzená, bezprostredný kontakt podriadeného s nadriadeným je problematický.

Demokratické vedenie

Schematicky je možné ho načrtnúť v podobe strapca pripomínajúceho pyramídu a charakterizovať ho ak etážovité (poschodovité) vedenie. Na vrchole pyramídy, (na najvyššom poschodí), stojí vedúci, tzv. top manažér, ktorému podlieha príslušné množstvo zástupcov, (počet je závislý od veľkosti a štruktúry organizácie), jednotliví zástupcovia majú opäť svojich podriadených, atď. Aj keď je pozícia vrcholného manažéra tiež umiestnená centrálne a je plne kompetentný vzhľadom k uplatňovaniu riadiacej moci, riadenie nie je prísne centralizované, ale sa delí na ďalších riadiacich zamestnancov na základe odbornosti a mocenského vplyvu.

Liberálne vedenie

Tento štýl je možné znázorniť ako model molekuly, ktorého atómy sú navzájom poprepájané. Vedúci nemá centrálnu pozíciu, z čoho vyplýva, že aj keď zastáva oficiálnu funkciu šéfa, disponuje len vybranými právomocami. Komunikačný kanál je viacsmerný, vzájomný kontakt je nevyhnutný. Kontakt s vedúcim zamestnancom je bezproblémový a bezbariérový. Všetci členovia pracovnej skupiny sú oboznámení s očakávaným cieľom spoločnej práce. V spôsobe kontroly prevládajú neformálne prejavy vo forme upozornení a návrhov v rámci korektnej diskusie, formálne prejavy kontroly sú používané len v krajných prípadoch.

Blakeova a Moutonova manažérska sieť

Prevládajúca orientácia vedenia (Tyson, Jackson, 1997) je vyjadrená pomerom dvoch vzájomných dimenzií vyjadrených pomocou deväťbodových pomerových stupníc. Tie odrážajú stupeň záujmu o prácu a stupeň záujmu o ľudí. Autori považujú štýl 9/9 za najefektívnejší bez ohľadu na pracovnú situáciu aj keď taktika uplatňovania tohto štýlu môže byť rôzna v závislosti na faktoroch ako je úroveň vyspelosti zamestnancov, podriadených a pod. V extrémnej polohe ide o tieto typy riadenia: Ľahostajné vedenie, (1/1). Vedenie orientované na výkon, (9/1). Efektívne vedenie, (9/9). Sociálne vedenie, (1/9).

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Charakterizujte pracovisko a náplň práce v závislosti na uplatňovaní jednotlivých štýlov vedenia (autokratický, demokratický a liberálny).
2. Uveďte výhody a nevýhody jednotlivých štýlov z pohľadu zamestnanca a vedúceho.
3. Pokúste sa charakterizovať prostredníctvom Blake-Moutonovej mriežky svoje pracovisko z pohľadu vás ako zamestnanca a z pohľadu vedúceho.
4. Ako by ste určili mieru orientácie na ľudí a orientácie na výkon nadriadeného na Vašom pracovisku? Pokúste sa zostaviť dotazník a odpovede zakreslite do mriežky.
5. Uveďte na konkrétnych príkladoch zneužívanie direktívnych prvkov v riadení zamestnancov. Hľadajte paralely s výchovnými praktikami v rodine a vo vzťahoch rodič – dieťa.
6. Uveďte na konkrétnych príkladoch pozitívne využitie direktívneho riadenia vo výrobnej a nevýrobnej sfére. Analyzujte dôsledky na správanie sa zamestnancov z hľadiska zmeny motivačnej úrovne v práci a z hľadiska miery všeobecnej ochoty pracovať.

LITERATÚRA

ADAIR, J. (1993): *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-40-3.

ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-1407-3.

BERRYOVÁ, L. M. (2009): *Psychológia v práci*. Bratislava: IKAR. ISBN 978-80-55118420.

RUDY, J., SULÍKOVÁ, R., LUPT8KOVÁ, S., VARGIC, B. (2001): *Organizačné správanie*. Bratislava: FABER. ISBN 80-89019-07-2.

TYSON, Sh., JACKSON, T. (1997): *Organizační chování*. Praha: GRADA Publishing.

16 KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCII

Edukačné ciele

- Pochopiť podstatu komunikačného procesu.
- Definovať komunikáciu.
- Vymenovať ciele komunikácie v organizácii.
- Oboznámiť sa s jednotlivými druhmi a formami komunikácie.
- Analyzovať komunikačnú schému.
- Pochopiť význam spätnej väzby v komunikácií.
- Na príklade z praxe analyzovať konkrétny druh komunikácie.

ÚVOD

Komunikácia je jednou z elementárnych požiadaviek na presadenie záujmov či už v súkromnom živote alebo v pracovnom prostredí. V podmienkach organizácie, efektívne komunikovať znamená poznať problematiku organizácie, pracoviska a vedieť zaobchádzať s ľuďmi. Práve zamestnanci sú tí, ktorí tvoria spoločnosť, od nich závisí úspech či neúspech celej organizácie. Dobrá komunikácia medzi zamestnancami a vedením je zárukou dobrých vzťahov v organizácií. Komunikácia v organizácii je aj proces zdieľaného porozumenia. Ľudia chápu rovnakú informáciu rôzne, čím je daná aj odlišnosť postojov k rovnakej informácií. Pochopenie, čo pre druhého informácia znamená, vedie aj k pochopeniu postoja, ktorý prijímateľ správy zaujal.

16.1 VYMEDZENIE POJMU KOMUNIKÁCIA

Slovo komunikácia má latinský základ. Podstatné meno **communicatio** označovalo oznámenie alebo zdieľanie niečoho. Sloveso **communico** sa používalo v zmysle činiť niečo spoločným, zdieľať s niekým niečo.

Komunikácia sa bezprostredne prejavuje ako **informačný proces** - čiže ako tok správ, ktoré sú výsledkom ľudského poznania a zároveň sú obrazom minulej, súčasnej a budúcej reality.

Komunikácia je **prostriedok**, pomocou ktorého sa ľudia v organizácii spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa.

Komunikácia je **proces** prenášania informácie od jednej osoby (skupiny) k druhej osobe (skupine). (Donnelly a kol., 2002, s. 507)

Dudinská (1996, s. 81) definuje komunikáciu "ako proces dorozumievania medzi ľuďmi pomocou výmeny informácií. Je nevyhnutnou podmienkou každej kolektívnej činnosti. Keďže podstatu komunikačného procesu tvorí výmena informácií, komunikovanie v najširšom poňatí je súčasťou informačnej funkcie riadenia. Vzhľadom na to, že informačná činnosť je priebežnou funkciou, aj komunikovanie ako jej súčasť sa prelína všetkými fázami riadiaceho cyklu a funkciami riadenia, kde sa uskutočňuje v rôznych formách."

Donnelly a kol. (2002, s. 726) definuje **komunikáciu v organizácii** ako informačný tok, ktorý prúdi z organizácie k rôznym prvkom v jej vnútornom operatívnom prostredí. Bez ohľadu na typ organizácie, je obsah tohto informačného toku plne ovládaný, t. j. riadený organizáciou.

Košta (1996) definuje komunikáciu ako **proces výmeny informácií medzi jednou osobou alebo skupinou k druhej osobe alebo skupine v priamom alebo nepriamom sociálnom kontakte.**

Bedrnová a Nový (2001) chápu komunikáciu ako **prostriedok ovplyvňovania ľudí**. Predpokladajú, že jedna zo zúčastnených strán má nad druhou v komunikácii prevahu, a teda aj väčší úspech pri jej ovplyvňovaní.

Ak komunikáciu chápeme ako **špecifickú ľudskú činnosť**, potom o nej **platí**, že je **cieľavedomá, zámerná, kolektívna** a nie individuálna, je činnosťou, ktorá má pre človeka nejaký **význam**. Zároveň ide o predmetnú aktivitu, pri ktorej človek používa rôzne materiálne prostriedky (symboly).

Účel, ciele a funkcie komunikácie

Účel komunikácie môže byť rôzny. Komunikácia môže byť využívaná ako prostriedok na **transfer informácií** tak, aby sa správa v originálnom význame preniesla z jednej strany na druhú, ale môže byť použitá aj ako prostriedok **ovplyvňovania druhej strany** so zámerom, aby poslucháč zdieľal identický názor ako odosielateľ správy.

Medziľudská komunikácia je komplikovaný mnohostranný proces, v ktorom ľudia sledujú rôzne zámery a ciele. Typické **komunikačné ciele** sa diferencujú podľa toho, **o aký druh komunikácie ide**. V prípade interpersonálnej komunikácie je typickým komunikačným cieľom **zdieľanie významov** alebo **dorozumenie**. Cieľom skupinovej komunikácie je **ustanovenie, rozšírenie a zdieľanie spoločných pravidiel správania** členov skupiny. Kozler a Matějka považujú za hlavné ciele komunikácie v organizácií:

- „**informovanie** spotrebiteľa,
- **presadenie** svojho tovaru,
- **zviditeľnenie** objektívne existujúcich vlastností,
- **presvedčenie** zákazníkov a
- **upevnenie** dlhodobých trvalých vzťahov so zákazníkmi a širšou verejnosťou“ (2001, s. 116).

Ak hovoríme o komunikácii v organizácii, typickým komunikačným cieľom je **zabezpečiť informácie** pre efektívne a účelné fungovanie celého systému.

Takéto ciele sa rozdeľujú do troch skupín (skupinové ciele komunikácie):

- **finančné** (zameriavajú sa na banky, investorov a všetky osoby predstavujúce potenciálnych kupcov akcií),
- **interné** (vyvolávajú u zamestnancov pocit spolupatričnosti, povzbudzujú záujem zamestnať sa práve v tejto firme),
- **ciele súvisiace s expanziou organizácie** (predstavujú snahu dostať sa do povedomia širokej verejnosti, konkurentov, verejných úradov a inštitúcií).

Cieľom **externej** komunikácie je **vybudovať si pozitívny imidž**, presvedčiť zákazníkov, zabezpečiť, aby bol podnik informovaný o legislatíve, finančných trhoch, a pod. Cieľom manažérskej komunikácie je **poskytovať zamestnancom jasné inštrukcie**. V prípade ritualizovaných komunikačných foriem, akými sú pozdravy, spoločenské klišé, vysoko formálny rozhovor medzi podriadeným a nadriadeným, komunikačné správanie stráca svoj pôvodný cieľ a vedie aktéra k maximálnej úspore jazykového vyjadrenia.

V organizácii plní komunikácia dôležité funkcie. Sedlák (2000) uvádza 4 základné **funkcie komunikácie v organizácii**:

- **informačná** (keď poskytuje informácie jednotlivcom alebo skupinám na rozhodovanie alebo konanie),
- **motivačná** (motivuje ľudí k plneniu cieľov organizácie),
- **kontrolná** (kontroluje sa pri nej činnosť jednotlivcov a skupín),
- **emotívna** (umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb).

Formy a druhy komunikácie

V odbornej literatúre sa nachádza viacero členení komunikácie podľa rôznych hľadísk. Lepiešová (1996) člení komunikáciu na priamu a nepriamu.

Priama komunikácia je taká, pri ktorej sa komunikuje priamo s jednotlivcom, ktorému je správa určená. Ak správa prechádza viacerými ľuďmi, zvykne byť svojvoľne doplnená, zostručnená, a teda nepresná.

Nepriama komunikácia predstavuje komunikáciu medzi jednotlivcami bez osobného kontaktu, napr. formou letákov.

Medzi konkrétne **podoby komunikácie** patrí: **rozhovor, presviedčanie, prehováranie, manipulácia, motivácia, výmena informácií, blokovanie informácií, vysielanie signálov rečou tela (gestá, mimika), spätná väzba, parafrázovanie, reč.**

Komunikácia má dva základné smery. Môže prebiehať **jednosmerne, bez spätnej väzby, alebo obojsmerne**. Lepiešová (1996) definuje **jednosmernú komunikáciu** ako takú, pri ktorej sa správa vysiela od hovorcu k poslucháčovi, odosielateľ však reakciu príjemcu nesleduje, dokonca sa jej vyhýba. V prípade jednosmernej komunikácie môže ísť o tieto tri smery:

- **Komunikácia zhora nadol**. Tok inštrukcií prúdi od nadriadeného k podriadenému, a právom podriadeného je, sa podľa nich riadiť. Je tu paralela s armádou. Takáto komunikácia nie je príliš efektívna, pretože nezabezpečuje fungovanie spätnej väzby. Podriadení sú povinní plniť príkazy vedenia a nie je im poskytnutý priestor na vyjadrenie sa.
- **Komunikácia na rovnakej úrovni**. Je veľmi bežná a vzhľadom k obsahu ide najčastejšie o komunikáciu, ktorej obsahom sú informácie technického alebo technicko-organizačného charakteru.
- **Komunikácia zdola nahor.** Ide o kritický typ komunikácie bez spätnej väzby, napr. neprijatá kritika, ktorá nič neprináša, v horšom prípade ohrozuje pozíciu sťažovateľa.

Pre efektívny rozvoj spoločnosti by sa všetky typy komunikácie mali odohrávať obojsmerne. O**bojstranná komunikácia** je potrebná predovšetkým na to, aby manažment mohol priebežne informovať svojich zamestnancov o jednotlivých oblastiach podnikovej

politiky a podnikových plánoch, ktoré sa ich týkajú a zamestnanci, aby mohli ihneď reagovať svojimi názormi na zámery a činnosť manažmentu“ (1999, s. 792). Lepiešová (1996) charakterizovala okrem jednosmernej a obojsmernej komunikácie aj jej tretí smer, tzv. **viacsmernú komunikáciu**. Definovala ju ako „výmenu informácii medzi viacerými účastníkmi“ (1996, s. 63).

Stýblo (1992) venuje svoju pozornosť **motivačným silám, ktoré ovplyvňujú smery komunikácie**. Vyplýva z nich, že:

- ľudia v organizáciách komunikujú častejšie s členmi vlastnej skupiny než s inými osobami,
- dávajú prednosť komunikácii s tým, kto má vyšší sociálny status než on sám,
- ľudia pri komunikovaní s osobami rovnakého statusu majú silný sklon voliť medzi nimi jednotlivcov, ktorí majú určitú prestíž.

Formy komunikácie

Existujú viaceré členenia foriem komunikácie. Z pohľadu prostredia organizácie sa komunikácia delí na **internú a externú.**

Interná komunikácia

„Interná komunikácia uľahčuje v organizácii vykonávať jednotlivé manažérske funkcie a ich vzájomnú integráciu“ (Sedlák, 2000, s. 341).

Poslaním komunikácie vo vnútri podniku je jej **integračná funkcia**, ktorá sa musí cieľavedome, systematicky a organizovane vytvárať a využívať. Musí tu teda byť niekto, kto aktivitu v tejto oblasti riadi, koordinuje, vytvára, sleduje jej efektívnosť a vyhodnocuje spätnú väzbu. Interná komunikácia ovplyvňuje celkový imidž firmy a mienku zamestnancov o nej. Interní poslucháči sú ľudia v rámci tej istej organizácie, nadriadení, podriadení a kolegovia. **Cieľom internej komunikácie** je napríklad:

- tvorba a zmena postojov zamestnancov k organizácii,
- vytváranie žiaducich foriem správania a konania zamestnancov,
- formovanie pozitívnej atmosféry,
- vznik informačných a motivačných väzieb,
- budovanie systematickej spätnej väzby,
- realizácia podnikateľských zámerov organizácie,
- motivácia pracovníka.

Externá komunikácia

Podľa Sedláka (2000) **externá komunikácia zabezpečuje interakciu organizácie s vonkajším prostredím**. Zisťujú sa potreby zákazníkov, požiadavky akcionárov, vládne obmedzenia, možnosti dodávateľov, a pod. Externá komunikácia ovplyvňuje imidž organizácie a mienku verejnosti o nej. Základom externej komunikácie sú rozhlasové a tlačové médiá, internet, televízia a pod. Externí poslucháči predstavujú ľudí mimo organizáciu. Locker (1998) medzi externých poslucháčov zaradil zásobovačov, spolky (zväzy), audítorov, predavačov, distribútorov, veľkoobchodníkov, maloobchodníkov, agentov, poslancov, zákonodarcov, vládne zastupiteľstvo, ministerstvo, súdy, zahraničné vlády a úrady, masové médiá, lobby, konkurenciu, obchodné spoločnosti, iné podniky

a priemyselné odvetvia, špeciálne záujmové skupiny, širokú verejnosť, potenciálnych zamestnancov, potenciálnych zákazníkov, potenciálnych akcionárov, úrady práce, investorov, dodávateľov, akcionárov, zákazníkov, klientov a pobočky.

Z hľadiska prejavu sa komunikácia delí na **verbálnu a neverbálnu**.

Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia je dominantným nositeľom informácií a **najčastejšou formou interakcie medzi ľuďmi**. Prehovoriť znamená povedať niekomu niečo nové. Je dôležité dbať na to, aby komunikácia neviazla, hovoriť so záujmom, pôsobivo. Podľa Koštu (1996) **médiom verbálnej komunikácie je reč**, ktorá sa realizuje formou rozhovoru alebo konverzácie, a ktorá vyjadruje emócie, vzťahy či subjektívne postoje ľudí.

„Zrozumiteľnosť rečovej komunikácie je podmienená hlasitosťou, primeranou rýchlosťou reči, správnou artikuláciou a syntaxom (skladba)“ (Kelemen, 1992, s. 3-13). Podľa Kelemena (1992) reč má okrem slovníkovej, gramatickej a artikulačnej stránky aj svoju prozodickú stránku (intonáciu), teda melódiu tvorenú prostredníctvom variácie rytmu, výšky tónov či prízvuku vo vyslovovaní, čo dodáva hovorenej správe istý emocionálny význam. Napríklad presun prízvuku z jedného slova na iné slovo vo vete, mení aj celkovú sémantiku vety.

Birkenbihlová (1999) do verbálnej komunikácie zahŕňa hovorené aj písané informácie (telefón, tlač, telegraf), ktoré sa vysielajú v podobe slov. „Všetko, **čo si dvaja ľudia oznamujú iba slovami, sa nazýva obsahová úroveň komunikácie**“ (Dobšovič, 1995, s. 15). Jazykové správanie sa definuje ako verbálne, t. j. správanie, ktoré používa slová, bez ohľadu na to, či sú povedané alebo napísané.

16.2 ÚSTNA A PÍSOMNÁ KOMUNIKÁCIA

Verbálnu komunikáciu je teda možné **rozdeliť na ústnu a písomnú**.

Ústna komunikácia

Ústna komunikácia je najbežnejšou formou komunikácie medzi ľuďmi, je rýchla. Sedlák (2000) ju definuje ako komunikáciu, pri ktorej **odosielateľ správy používa hovorené slovo, prezentácie** a iné. Nový (1996) za **najvhodnejšiu formu ústnej komunikácie považuje osobnú komunikáciu tvárou v tvár.** Patrí tu napríklad **osobný rozhovor, skupinová diskusia, porada, telefonický rozhovor, konferencia.** Pri týchto druhoch komunikácie **je možnosť okamžitej spätnej väzby**. Komunikujúci sa majú možnosť okamžite presvedčiť, či správa bola správne dekódovaná. V prípade nesprávneho pochopenia správy či iných nejasností, je možné bezprostredne realizovať korekcie. **Výhodou** ústnej komunikácie je, že poskytuje bezprostrednú spätnú väzbu, jednoducho sa realizuje, nevyžaduje si náročnú prípravu a nie je na ňu potrebné pero ani papier, je rýchla.

Má však aj svoje **nevýhody**. Môže byť nepresná, neposkytuje dostatok času na starostlivú a premyslenú odpoveď, príjemca si nemusí presne pamätať správu, resp. jej časť, absentuje záznam toho, čo bolo povedané a do procesu komunikácie môžu intervenovať rôzne rušivé vplyvy, napr. okolitý hluk.

Ústna komunikácia tvárou v tvár sa môže doplniť o písané alebo obrazové komunikačné techniky. Nový tvrdí, že „pokiaľ sa jedná o zložitú správu alebo správu, ktorá má veľkú dôležitosť, potom na ústnu, spätnou väzbou potvrdenú komunikáciu, môžu nadviazať písomné alebo obrazové informácie“ (1996, s. 99). Prehľad komunikačných kanálov je uvedený v tabuľke 16.1.

Tabuľka 16.1 Prehľad komunikačných kanálov (Nový, 1996, s. 99)

ÚSTNA KOMUNIKÁCIA	PÍSOMNÁ KOMUNIKÁCIA	OBRAZOVÁ KOMUNIKÁCIA
Tvárou v tvár dvoch osôb	List	Kresba, schéma, fotografie
Skupinové porady	Pripomienka	Plagát
Prezentácie	Obežník	Nástenka
Telefón	Fax	Výstrižky
TV / video	Tlačená reklama	Obrázky na fóliách
Video konferencie	Počítačové dáta	Film
Rádio	Elektronická pošta	Graf

Písomná komunikácia

Písomná komunikácia má sa vo vnútri organizácie využíva už dlhú dobu a pravidelne. Písomne sa vyhotovujú rôzne pracovné a bezpečnostné **predpisy, nariadenia, pokyny a smernice**. Mimo organizáciu sa využíva na komunikáciu s externými osobami, organizáciami a môže využívať **listovú formu, priame reklamné listy** a iné formy písaného prejavu. V súčasnosti sa veľmi často využíva tzv. extrapersonálna komunikácia, pri ktorej človek komunikuje s objektom iného druhu, ako napríklad počítač (vysoko účinný je direct mail). Písomnú komunikáciu tvoria písomné materiály, ktoré majú slúžiť na nahliadnutie kedykoľvek, kedy je to potrebné (listy, zápisy, príručky). Táto forma komunikácie sa využíva pri jednorazovom informovaní väčšieho množstva ľudí. **Písomné oznámenie má väčšiu váhu než komunikácia ústna**. Sedlák (2000) vymedzil výhody a nevýhody písomnej formy komunikácie. **Výhodou** je jej podloženosť, písomný záznam, presnosť, dostatok času pre odosielateľa na prípravu a prenos správy, ako aj dostatok času pre prijímateľa na prípravu odpovede. V prípade potreby sú písomné materiály vždy k dispozícii. **Nevýhodou** písomnej komunikácie je administratívna náročnosť, pomalosť, možnosť vzniku formulačných nedorozumení a absencia bezprostrednej spätnej väzby. Existuje zoznam **pravidiel, ktoré slúžia na zefektívnenie písomného styku**. Je dôležité vopred si naplánovať úvod, jadro správy a krátke zakončenie, zdokonaliť sa v rýchlom písaní, písať prirodzene (tak, ako hovoríte), predstaviť si svojho čitateľa a osloviť ho, skontrolovať jasný význam listu, voliť jednoduché a krátke vety, zachovať hladký a logický tok prejavu, nikdy sa nesnažiť oslniť, vyhýbať sa rozvláčnosti a archaizmom, namiesto pasívnych tvarov využívať tvary aktívne, vyhýbať sa žargónu, nahlas si po sebe napísané slová prečítať a neupravovať text skôr, než sa list dokončí.

Neverbálna komunikácia

„**Keď je človek s človekom alebo s druhými ľuďmi v akomkoľvek styku, nemôže nekomunikovať**. Vždy, aj keď mlčí, nič nerobí, keď sa na nikoho nepozrie, predsa len niečo, niekomu, akosi oznamuje“ (Kelemen, 1992, s. 3-11).

Dobšovič (1995) nazýva neverbálnu komunikáciu relačnou úrovňou. Sedlák (2000) ju definuje ako komunikáciu, ktorá **nepoužíva hovorené slovo**.

Neverbálna komunikácia sa často vymyká vedomej kontrole a prezrádza veľa o psychických pochodoch človeka, o jeho emóciách. Neverbálne prejavy vyjadrujú to, čo **človek nemôže, nevie alebo nechce vyjadriť pomocou slov**. Podľa Křivohlavého (1988) si **neverbálnym spôsobom oznamujeme emócie a záujem o zblíženie, pokúšame sa vytvoriť o sebe dojem, ovplyvniť partnerov postoj**, a tým ovplyvňujeme celkový priebeh vzájomnej interakcie.

Pri komunikácií sa kladie dôraz aj na používanie **tónu hlasu**, ktorý je potrebné prispôsobiť obsahu oznamovanej správy. Zlatým pravidlom je, že hlas nesmie znieť frustrujúco, nepokojne (napr. klesanie s hlasom na konci vety znie skľučujúco), emocionálne zafarbenie hlasu musí byť príjemné.

Expresívne komunikačné prostriedky

V rámci neverbálne komunikácie sa využívajú rôzne expresívne komunikačné prostriedky.

Expresívne komunikačné prostriedky podľa Nového (1996) sú:

- **proxemika** – subjektívne vnímaná dištancia medzi ľuďmi pri komunikácii,
- **mimika** – reč svalov tváre, zvlášť v okolí očí a úst,
- **gestikulácia** – užívanie gest rúk pri komunikácii,
- **haptika** – dotyky, ktoré sú v sociálnom a pracovnom kontakte bežné,
- **hra očí** – množstvo a intenzita očných kontaktov,
- **hlas** – používanie rôznych tónov reči,
- **obliekanie a vizitky**.

Kelemen (1992) do neverbálnej komunikácie zahŕňa aj **kineziku**, ktorá sa zaoberá prirodzenými pohybmi tela a jeho častí. Vyjadruje trvalejšie stavy hovoriaceho, akými sú vek, zdravotný stav či pohlavie (napr. ženské graciózne pohyby). Medzi neverbálne prejavy patrí aj vzájomná poloha ľudí, postoje a trup, tzv. **posturológia**. Napr. ak komunikační partneri stoja pri rozhovore čelom k sebe, evokuje to obojstranný záujem. Ak jeden z nich stojí bokom k partnerovi, evokuje to strach a nezáujem.

Pri komunikácii sa považuje za dôležité aj udržiavanie vizuálneho kontaktu z očí do očí, priame držanie tela a pokojné pohyby tela, hlasitosť primeranú situácii, ruky udržiavané v zornom poli poslucháča, a pod. Khelerová (1993) a Thiel (1999) sa zameriavajú na konkrétne gestá a ich význam, napríklad gestikulácia otvorenou dlaňou smerom k partnerovi je spojená s úprimnosťou; silne dominantný jedinec gestikuluje ukazovákom; zovreté ruky predstavujú negatívny postoj, frustráciu, nedostatok sebavedomia; veľmi sebavedomí ľudia na vyšších pozíciách používajú príliš srdečné gestá pri pozdrave (podanú ruku vám zovrú oboma rukami, alebo vám druhú ruku položia na rameno), predstierajú, že sa s vami radi stretli,

snažia sa vyzerať úprimne a zanechať dobrý dojem. Obdobným spôsobom je možné interpretovať aj pohyby rúk po tvári, kríženie končatín, či očný kontakt.

Khelerová na základe interpersonálnej zóny diferencuje typ komunikácie (priateľská, skupinová, formálna, a pod.).

Členenie neverbálnych komunikačných prostriedkov podľa Koštu (1996):

- **gestá** (dorozumenie sa prostredníctvom rúk na väčšiu vzdialenosť, napr. pokývanie ukazovákom ruky znamenajúce pohrozenie),
- **paralingvistické prejavy** (napr. hlasitosť, tempo, intonácia reči),
- **proxemické prejavy** (napr. ak niekto na spoločenskom večierku stojí príliš blízko pri niekom napriek tomu, že je okolo dostatok miesta, prezrádza to záujem o túto osobu),
- **dotyky** (napr. pohladkanie, držanie za ruku) a
- **materiálne predmety** (napr. typ oblečenia, zariadenie bytu, značka auta).

Podľa Bělohlávka (2003) manažment komunikuje so svojimi zamestnancami aj **prostredníctvom symbolických darčekov** (kancelárske potreby, notesy a pod.). Tieto darčeky sú vhodné najmä v prípade ocenenia mimoriadneho výkonu zamestnanca. Pomáha to udržiavať dobré vzťahy medzi vedením a podriadenými.

Bělohlávek (2003) za podporný prostriedok neverbálnej komunikácie považuje aj grafické prvky, ako čiary, tvary, farby či symboly (spoločný odev, znak, tímová pieseň, a pod.). Symboly navonok vyjadrujú súdržnosť členov v organizácii a upevňujú vedomie spoločného ducha.

Pomocou neverbálnej komunikácie je možné povedať veľa, ale nie všetko. Bez slov podľa Křivohlavého (1988) nie sme schopní vyjadriť **dilemu** (buď - alebo), **vzťah** (keď – potom), **zápor** (nič), a pod. Mnohé neverbálne prostriedky môžu byť zavádzajúce vzhľadom na ambivalenciu (napr. slzy radosti – slzy smútku). Verbálna komunikácia takéto limitácie nemá.

16.3 FORMÁLNA A NEFORMÁLNA KOMUNIKÁCIA

Formálna komunikácia

Aktérmi komunikácie sú ľudia, ktorých role sú určitým spôsobom spoločensky limitované. Formálne ide o rolu hovoriaceho a rolu naslúchajúceho (napr. lekár a pacient). Formálna komunikácia v organizácii vyplýva z organizačnej štruktúry podniku, ktorá stanovuje právomoci a zodpovednosti. Vychádza z formálnej autority v organizácii, alebo z potrieb realizácie skupinovo zadanej úlohy. Keď v zamestnaní nadriadený zadáva svojim podriadeným úlohy alebo prácu, zamestnanec podáva správu o riešení problému nadriadenému, alebo predavač v obchode ponúka zákazníkom tovar, všetci používajú viac-menej formálny, vopred stanovený postup. **Formálna komunikácia sa spája s nie príliš osobnými vzťahmi v skupine, je charakteristická výraznou organizovanosťou, nadosobnými pravidlami a sankciami za ich nedodržanie**. Členovia skupiny či organizácie majú spoločné ciele a plány. Formálne usporiadanie skupiny je podľa Kelemena dané týmito znakmi:

- „organizačným poriadkom (štatútom), ktorého súčasťou je organizačná schéma, vyjadrujúca štruktúru celku,
- stanovenými dlhodobými i krátkodobými cieľmi, rozdelením rolí a určením profesií, na ktorých splnenie cieľov predovšetkým záleží,
- formami komunikácie vo vnútri i navonok skupiny, normami i pravidlami pre hodnotenie, odmeňovanie i sankcionovanie správania členov pracovnej skupiny“ (1992, s. 3-27).

Pri dobrom fungovaní zabezpečuje formálna komunikácia kooperáciu a deľbu práce, poskytuje spätnú väzbu, vylučuje duplicitu informácií a podporuje systém riadenia.

Nedostatky, ktoré formálnu komunikáciu obmedzujú sú napríklad:

- pomalosť vysielania informácií,
- nebezpečenstvo postupného skreslenia,
- vysoké náklady na prenos a spracovanie informácií,
- prevaha vertikálnej komunikácie zhora nadol a
- nedostatočná spätná väzba.

Podľa Lepiešovej (1996) sa formálna komunikácia realizuje **spravidla smerom zhora nadol**. Uskutočňuje sa napr. formou konferencií, schôdzí, pri hodnotení zamestnancov, formou grafov, tabúľ, a pod.

Formálna komunikácia sa delí na:

- vertikálnu komunikáciu,
- horizontálnu komunikáciu,
- diagonálnu komunikáciu. Sedlák (2000).

Vertikálna komunikácia je podľa Sedláka (2000), Lepiešovej (1996) a iných definovaná ako komunikácia, ktorá **prebieha zdola nahor**, t. j. z nižšej pozície k vyššej a **zhora nadol**, t. j. z vyššej pozície k nižšej. Ide teda o komunikáciu medzi nadriadenými a podriadenými zamestnancami.

Komunikácia zhora nadol. Tento smer komunikácie manažér využíva, keď informuje svojich podriadených, deleguje im úlohy, vyhodnocuje, kontroluje ich činnosť a koordinuje ich prácu. Využíva sa najmä v organizáciách s autoritatívnym štýlom riadenia. Môže byť **ústna** (príkazy, rozhovory, schôdze, telefonické hovory), alebo **písomná** (listy, príručky, brožúry). Hlavné typy informácií pri komunikácii zhora nadol sú podľa Sedláka (2000) špecifické pracovné smernice, informácie slúžiace na pochopenie úlohy a jej vzťahu k iným úlohám organizácie, informácie o politike organizácie, spätná väzba s podriadenými o dosiahnutých výkonoch a informácie, ktoré majú vštepovať zmysel poslania organizácie.

Komunikácia zdola nahor. Podriadení sú motivovaní komunikovať zdola nahor vtedy, keď manažéri vytvárajú atmosféru dôvery a vzájomného rešpektu a umožňujú podriadeným podieľať sa na rozhodovaní. Sedlák (2000) tvrdí, že takáto komunikácia poskytuje manažérom dôležité informácie od zamestnancov, čo dáva manažmentu cenný pohľad na ich myslenie, cítenie a názory. Na to, aby zamestnanci mohli vyjadriť svoje názory, slúžia

spoločné zasadnutia, systém návrhov a sťažností, dni otvorených dverí, dotazníkové akcie, a pod. Informácie, ktoré sa postupujú smerom k vedeniu, zahŕňajú informácie o výsledkoch práce podriadených, informácie o pracovných problémoch vyžadujúcich si pomoc nadriadených, námety na zdokonaľovanie práce a informácie o pocitoch zamestnancov týkajúcich sa práce. Takáto komunikácia sa využíva najmä v organizáciách s demokratickým prístupom k riadeniu.

Horizontálna (laterálna) komunikácia je Sedlákom (2000) definovaná ako komunikácia, ktorá **sa realizuje medzi osobami rovnakého postavenia**, resp. „predstavuje tok informácií medzi pracovníkmi na rovnakej organizačnej úrovni“ (napr. komunikácia medzi vedúcim výroby a vedúcim predaja). Laterálna komunikácia umožňuje „horizontálnu koordináciu aktivít rozličných častí organizácie, môže sa použiť na spoločné riešenie problémov, slúži na výmenu informácií o pracovných aktivitách častí organizácie na tej istej úrovni, umožňuje presvedčiť ostatných zamestnancov na rovnakej úrovni organizácie a poskytuje informácie o pocitoch zamestnancov týkajúcich sa práce a pracovných otázok“ (Sedlák, 2000, s. 347). Horizontálna komunikácia v pracovných skupinách **môže byť z hľadiska zámerov manažéra dobrá i zlá**. Ak je zachované prepojenie vertikálnej a horizontálnej úrovne, môže byť horizontálna komunikácia efektívnym nástrojom prenosu manažérskych informácií. V niektorých podnikoch, na previazanie horizontálnych a vertikálnych informačných kanálov, využívajú zmenu formálnej komunikácie na neformálnu (napr. spoločný obed zamestnancov so svojím nadriadeným). Rozvoj horizontálnej komunikácie prepojenej s mocenskou hierarchiou je jedným zo základných predpokladov žiaducej zmeny štýlu riadenia v profesionálnych organizáciách, ako sú podniky, úrady, nemocnice, školy či fakulty. Nedostatočná komunikácia medzi zamestnancami na rovnakej mocenskej pozícii spôsobuje nedôveru, neschopnosť spolupráce či izoláciu. Bariéry v horizontálnej komunikácii spôsobujú, že zamestnanci nie sú stotožnení so svojou organizáciou a častejšie z nej odchádzajú.

Diagonálna komunikácia predstavuje „diagonálny tok informácií medzi zamestnancami na rozličných organizačných úrovniach, medzi ktorými neexistuje priamy organizačný vzťah (napr. komunikácia v rámci vytvoreného tímu)“ (Sedlák, 2000, s. 347). Pri tomto type komunikácie je podriadený v priamom kontakte aj s iným, než svojím líniovým vedúcim (napr. špecialista v kontakte s vedúcim niektorého štábneho útvaru – programátor a správca PC siete).

Skupinová komunikácia

V organizácii sa často vytvárajú pracovné skupiny. Členovia takýchto skupín sú nútení navzájom medzi sebou komunikovať, aby splnili stanovené ciele. Takáto komunikácia sa nazýva **skupinová**.

Kelemen rozlišuje tri základné komunikačné siete v skupine:

- „keď komunikuje v skupine každý s každým a využíva aj spätnú väzbu,
- keď komunikácia prebieha rozbiehavo, vopred určeným smerom, bez cieľavedomého využívania spätnej väzby,

- keď komunikácia prebieha do kruhu, čím je zabezpečená aj spätná väzba (komunikujúci tvoria reťaz)“ (1992, s. 3-22).

Najvyššia miera pracovnej spokojnosti sa spája s komunikačnou sieťou **každý s každým**. V rozbiehavej komunikačnej sieti je najvýraznejšia centrálna pozícia manažéra ako informátora. Komunikačná sieť usporiadaná do kruhu je najmenej efektívna, dochádza k dezinformácii.

Neformálna komunikácia

Neformálna komunikácia je **komunikácia, ktorá nie je vopred určená vzťahmi v hierarchickej mocenskej štruktúre**. Vedúci zamestnanci nemôžu podriadených sankcionovať za to, že neformálna komunikácia neprebieha podľa ich predstáv. Prácou manažéra je len stanovovať štruktúru formálnych komunikačných kanálov. Neformálna komunikácia **je utvorená z náhodných medziľudských vzťahov, rozširuje podložené i nepodložené informácie so subjektívnym zafarbením a dovoľuje kritický pohľad do duše zamestnancov**. Lepiešová (1996) tvrdí, že efektívni manažéri by sa neformálnym posedeniam nemali vyhýbať, pretože im môžu poslúžiť získať **cenné informácie**. Neformálna komunikácia môže poskytovať potrebné informácie, ktoré sa formálnou cestou získať nedajú, môže byť prostriedkom nadobudnutia rýchlejších informácií. Podľa Khelerovej (1993) môže neformálna komunikácia predstavovať efektívny úvod formálneho rozhovoru. Podľa Bělohlávka, „spoločné akcie pomáhajú vzájomnému zblíženiu, poznaniu a pochopeniu, sú zdrojom spoločných spomienok a zážitkov, napr. športové zápasy dodávajú skúsenosť súdržnosti a súhry, zájazdy skúsenosť spoločnej pohody a večerný pohárik navodí otvorenejšiu atmosféru s potrebou vysvetliť si osobné rozpory“ (2003, s. 19). Drobné pozornosti (knižka, pohľadnica, firemný suvenír, a pod.) môžu tiež prispieť k rozvoju neformálnych vzťahov v organizácii. Potešia a uľahčia komunikáciu na pracovisku. Okrem výhod prináša neformálna komunikácia aj **riziká**, akými sú napríklad tvorba dezinformácie, zhoršenie informovanosti či vyvolávanie napätia v organizácii a pracovnej skupine. Sedlák za nevýhody neformálnej komunikácie považuje: „obmedzený rozsah kontroly organizácie nad informačným tokom, uberanie z času normálnych pracovných povinností, zvyšovanie neproduktívneho času a protirečenie formálne prenášaným informáciám“ (2000, s. 348).
Pre dosiahnutie efektívnosti práce by sa mal manažér napojiť na existujúce neformálne komunikačné siete v organizácii. V neformálnych sieťach sa aktívne zapája do komunikácie len 10 % členov organizácie, ktorí sami nadväzujú neformálnu komunikáciu s viac než jedným spolupracovníkom. Lepiešová (1996) venuje pozornosť neformálnym komunikačným prvkom, akým je napr. **šuškanie** (šírenie chýrov). Táto forma komunikácie je omnoho rýchlejšia ako komunikácia formálna a má aj dostatočne silný účinok. Informácia sa ústnym podaním môže šíriť ako „**reťaz** (každý odovzdá informáciu ďalšiemu), **klebeta** (jeden odovzdá informáciu všetkým), **utrúsenie** (niekto povie informáciu len vybraným osobám) a **pravdepodobnosť** (náhodné odovzdávanie ďalším ľuďom)“ (1996, s. 64).

16.4 MODEL KOMUNIKAČNÉHO PROCESU

Komunikačný proces je tvorený súhrnom viacerých komunikačných aktov. Model komunikačného procesu prezentuje **schému**, alebo vzor štruktúry komunikácie, ako aj jej generálne fungovanie. Predstavuje komplikovaný proces komunikácie, pričom svojou jednoduchosťou a názornosťou asistuje lepšiemu porozumeniu danej problematiky.

Medziľudská komunikácia sa podľa Winklera (1998) skladá zo štruktúry prvkov, pre popis ktorých sa vytvorilo niekoľko **teoretických modelov**:

- základný model komunikácie,
- kybernetický model komunikácie,
- sociálno-psychologický model komunikácie.

Základný model je jednosmerným komunikačným modelom, pri ktorom hovorca vysiela príjemcovi správu, ktorá má určitý obsah a materiálnu formu, do ktorej je daný obsah zakódovaný. Formu určujú rôzne symboly, jazyky a komunikačné prostriedky, ako internet, telefón, a pod. **Prvkami** komunikačného procesu v základnom modeli sú **hovorca, príjemca, obsah správy a forma správy.**

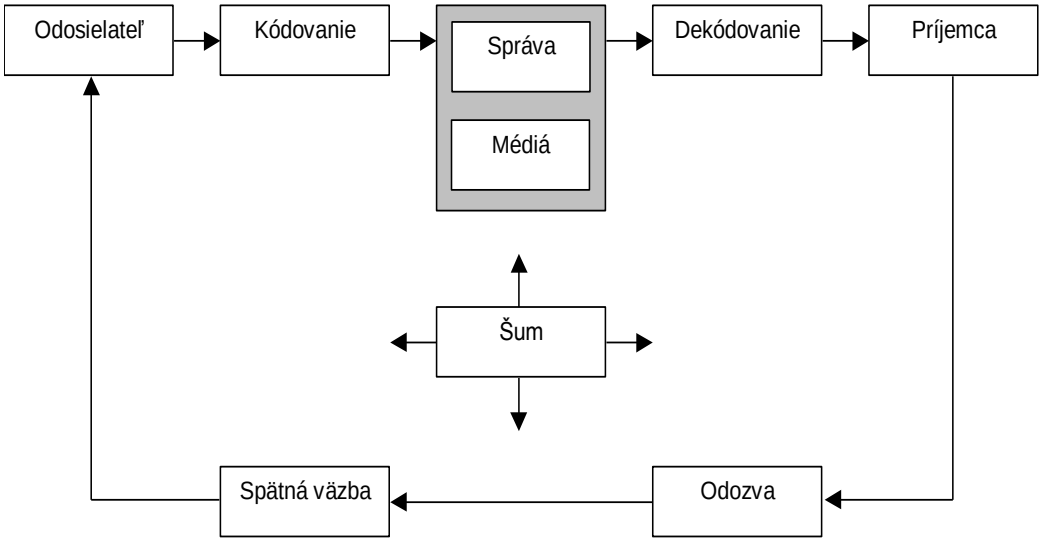
Kybernetický model využíva systematický prístup ku komunikácii. Elementárnou funkciou transferu správy je dorozumenie. Všetko, čo spôsobuje nedorozumenie (komunikačný šum) je potrebné eliminovať. Tento model komunikácie sa **využíva všade tam, kde nie sú dôležité individuálne rozdiely medzi aktérmi komunikácie**. **Prvkami** komunikačného modelu sú **komunikačný zdroj, kódovanie, prostriedky prenosu informácie (kódy), dekódovanie, príjemca správy, obsah správy, spätná väzba a komunikačný šum**.

Finálnym komunikačným modelom je **sociálno-psychologický model**, ktorý umožňuje popísať súvislosť medzi komunikáciou a interakciou ľudí. Kardinálnou otázkou je **kto, prečo, čo, ako, komu a s akým efektom** oznamuje. Základné **prvky** komunikačného modelu tvoria **hovorca, praktický zámer hovorcu, význam (obsah) správy, komunikačné prostriedky (symboly, technické prostriedky), príjemca správy a praktický efekt oznámenia**.

Tento model (obrázok 16.1) popisuje 8 zložiek (prvkov): **zdroj** (odosielateľ, komunikátor), **proces zakódovania, správa** (oznam, posolstvo, výpoveď), **komunikačný kanál** (médiá), **proces dekódovania, príjemca** (dekodér), **spätná väzba** (odozva, feedback) a **komunikačný šum** (noise).

Zdrojom je subjekt, ktorý chce komunikovať s príjemcom. Môže to byť celá spoločnosť, alebo jednotlivá osoba, ktorá má informácie na oznámenie. Ide o odosielateľa, ktorý posiela správu inej strane (príjemcovi, recipientovi). Odosielateľ musí mať jasno v tom, čo chce oznámiť, musí rozumieť tomu, čo je schopný príjemca správy pochopiť a dekódovať a čo je ochotný poslúchať.

Zakódovanie (zašifrovanie) je procesom transformácie abstraktnej myšlienky do symbolov v podobe slov, výrazov tváre, gest, a pod.



Obrázok 16.1 Model komunikačného procesu
Zdroj: Kotler, Armstrong, 1992, s. 289.

Správa je informácia poslaná zdrojom, ktorá musí obsahovať to, čo chce vysielajúci povedať a príjemca dokáže dekódovať. Je to kombinácia symbolov určitého významu transferovaná prostredníctvom média od komunikátora k príjemcovi. Správa stimuluje príjemcu k reakcii (odpovedi).

Komunikačný kanál je definovaný ako „súhrn hmotných podmienok dovoľujúci dvom partnerom komunikovať, t. j. preniesť zmaterializovaný obsah akýmkoľvek spôsobom“ (Charvát, 1996, s. 1). Tvoria ho zmyslové orgány a technické aparatúry. Predstavuje médium (napr. predavač, reklamné média alebo nástroje public relations), ktorým sa správa prenáša od odosielateľa k príjemcovi. Správa môže byť ústna i písomná a môže sa transferovať listom, telefónom, počítačom, televíziou, telegramom, alebo prostredníctvom schôdzky tvárou v tvár. Pre **konvenčný** kanál sú typické pozdravy, ustálené slovné spojenia a gestá s cieľom zbaviť sa rozpakov. **Konverzačný** kanál reprezentuje rozprávanie sa pri jedle, na zastávke, pri nákupoch, a pod. za účelom pobavenia. **Operatívny** komunikačný kanál je výhradne pracovný, obsahujúci dohody o postupe prác, a finálnym kanálom je kanál **osobný**, slúžiaci k uspokojovaniu elementárnych ľudských potrieb.

Dekódovanie je opakom zakódovania. Ide tu o spätnú transformáciu skupiny symbolov, správ do abstraktnej myšlienky. Dekódovanie je proces, v ktorom príjemca dešifruje správu, ktorú odosielateľ zakódoval do formy pre neho prijateľnej.

Príjemca je subjekt, na ktorý sa zameriava komunikátor v procese komunikácie. Je to spotrebiteľ, ktorý číta, počuje alebo vidí danú správu, ktorú mu posiela iná strana. Príjemcom komunikácie nemusí byť len cieľová skupina, ale aj široká verejnosť.

Spätná väzba je časť reakcie dekodéra na prijatie správy, ktorá sa dostáva späť ku komunikátorovi. Cieľom spätnej väzby je, aby sa odosielateľ uistil, že jeho správa bola prijatá a správne pochopená. Janoušek uvádza, že "jediným zdrojom údajov spätnej väzby sú verbálne i neverbálne reakcie osôb, s ktorými je v danej sociálnej situácii v interakcii“ (in

Bratská, 1992, s. 31). Spätná väzba u zákazníka sa dá získať napr. prostredníctvom knihy pripomienok v reštauráciách alebo hoteloch.

Komunikačný šum sa definuje ako **intervencia** do obsahu správy, ktorá ho narúša po prenose, ale ešte pred prijatím druhou stranou (aj pri spätnej väzbe). Môže vzniknúť v kanáli alebo v samotnom komunikačnom procese. Kanálový šum (napr. v telefóne) môže spôsobiť napr. zlú zrozumiteľnosť. Sémantický šum v samotnom komunikačnom procese môže vzniknúť pri kódovaní alebo dekódovaní správy, pretože myslenie ľudí nie je homogénne. Komunikačný šum môžeme tiež rozdeliť na fyzický (napr. rukopis, ktorý sa ťažko číta) a psychologický (napr. antipatie k odosielateľovi, nedostatočná pozornosť k správe).

16.5 KOMUNIKAČNÉ BARIÉRY

Komunikačná bariéra predstavuje **prekážku efektívneho prenosu informácií medzi účastníkmi komunikácie**. Môže vzniknúť na strane odosielateľa, prijímateľa, v komunikačnom kanáli.

Bariéry na strane odosielateľa môžu byť:

- neusporiadanosť informácií do štruktúrovaného, zrozumiteľného celku,
- skreslenie informácií vplyvom subjektívnej percepcie toho čo je dôležité,
- neúplnosť, nezrozumiteľnosť informácií,
- presýtenosť informáciami, čo vedie k filtrácii prijatých informácií,
- nesprávna voľba jazyka,
- negatívne psychické naladenie – extrémne emócie vždy negatívne ovplyvňujú efektívnosť komunikácie,
- nesprávna voľba komunikačného kanála - je potrebné vziať do úvahy charakter a cieľ informácií pri voľbe komunikačného kanála,
- negatívna atmosféra.

Bariéry na strane prijímateľa:

- nepozornosť, nesústredenosť, nezáujem,
- nevšímanie si neverbálnych signálov,
- skákanie do reči,
- negatívne psychické naladenie a negatívny vzťah k vysielateľovi,
- obava, strach,
- nedôvera,
- selekcia informácií,
- neefektívne počúvanie.

Bariéry v komunikačnom kanáli:

- šumy v komunikačnom kanáli,
- nevhodný výber, prípadne mnoho úrovní komunikačnej siete v organizácii má za následok selekciu informácií.

Sedlák (2000) rozdeľuje bariéry efektívnej komunikácie do štyroch skupín.

- Do prvej skupiny zaraďuje **bariéry vyplývajúce z vlastností odosielateľa** (napr. odosielateľ ako nespoľahlivý zdroj informácií, neochota poskytovania informácií a pod.).
- Do druhej skupiny zaraďuje **bariéry založené na vlastnostiach prijímateľa** (napr. neochota naslúchať iným ľuďom, unáhlené hodnotenia a pod.).
- Tretia skupina bariér pozostáva zo **vzťahov medzi vlastnosťami odosielateľa a prijímateľa** (napr. pripisovanie rovnakým slovám rozdielne významy, rozdielna moc osôb či odlišné vnímanie situácie).
- Štvrtá skupina bariér je založená na **faktoroch prostredia** (napr. komunikačný šum, ktorý narúša komunikáciu, alebo preťaženie prijímateľa, ak dostáva viac informácií, ako môže efektívne zvládnuť).

Rymeš a Vysekalová (1998) rozdeľujú komunikačné bariéry do troch skupín.

- **Syntaktické bariéry** predstavujú prekážky pri oznamovaní správy (napr. redundancia, používanie príliš mnoho slov).
- **Sémantické bariéry** predstavujú významovo iný preklad správy. Patria tu chyby spôsobené osobnostnými charakteristikami príjemcu (napr. vplyv potrieb a citov, očakávania, návyky a stereotypy, konzervativizmus, konformita).
- **Chyby vyplývajúce zo všeobecných tendencií** (napr. projekcia, neoprávnené zovšeobecňovanie, haló efekt). Zaraďujú tu tiež bariéry vyplývajúce z chybného spávania účastníkov, tzv. **psychologické bariéry**.

Za bariéru, ktorá výrazne ovplyvňuje komunikáciu sa považuje **haló efekt**. Ďalej je to **projekcia**, ktorá sa dá chápať ako pripisovanie druhým ľuďom svoje vlastné myšlienky, názory a pocity. Komunikačný partner vidí a posudzuje všetko zo svojho uhla pohľadu (podľa seba súdim teba). Snaha o jednoznačný obraz predstavuje **zaškatuľkovanie** človeka do schémy dobrý – zlý, áno – nie, ktoré výrazne skresľuje ďalšie informácie o človeku. Ďalšou bariérou je takzvaný **kolektívny omyl**, pri ktorej je človek ovplyvnený názorom skupiny.

Anderle (1997) za bariéry, ktoré znehodnocujú komunikačný proces považujú trému, zložitosť štartu, neschopnosť pokračovať v rozhovore, zlú vlnovú dĺžku (narazenie na odpor) a asymetriu partnerov v rozhovore (nerovnosť partnerov, napr. vedúci a radový zamestnanec). Bedrnová a Nový (2001) za komunikačné prostriedky, ktoré jednoznačne vedú k nedorozumeniu, považujú nevraživý či nepriateľský výraz tváre, ignorovanie základných pravidiel slušnosti, nepúšťanie druhých k slovu, agresívne a bezohľadné jednanie, používanie nátlaku, psychického a fyzického násilia, citové vydieranie, neustála snaha súperiť a poraziť druhých, hádky pri každej príležitosti, neustále vyvolávanie konfliktov.

Winkler (1998) dopĺňa komunikačné bariéry o výberové vnímanie, ktoré prebieha spontánne, bez toho, aby si to človek uvedomoval. Príjemca si obsah správy interpretuje subjektívne, v závislosti od svojich vlastností, skúseností, potrieb či motivácie. Za bariéru, ktorá výrazne vplýva na komunikáciu, považuje emócie. Človek prijíma správu v závislosti od momentálneho prežívania radosti či smútku. Tvrdí, že extrémne emócie by v komunikácii nemali byť prítomné, pretože ju negatívne ovplyvňujú. Bariéra, prostredníctvom ktorej príjemca nie je schopný jednoznačne interpretovať význam správy, je spôsobená

neverbálnymi narážkami. Ide o situácie, kedy neverbálne prostriedky komunikácie (mimika, gestá) sú v rozpore s hovorenou správou. Za bariéru Winkler (1998) považuje aj rozpor oznámenia v čase. Predstavuje situáciu, kedy hovorca v krátkej dobe po sebe vysloví správy, ktoré sú sémanticky odlišné, alebo priam rozporné. Spôsobuje to nejednoznačnosť interpretácie.

Bariéry charakteristické pre pracovné prostredie

Winkler (1998) za najvýznamnejšie bariéry komunikácie v organizácii považuje **jazykové** bariéry a tzv. **filtrovanie**. Používanie jazyka je ovplyvňované najmä faktormi, akými sú vek, vzdelanie a kultúrny základ aktérov komunikácie. Jazykové bariéry medzi ľuďmi v organizácii vznikajú z dôvodu odlišného kultúrneho základu zamestnancov (interakcia ľudí s rôznymi životnými hodnotami, postojmi, záujmami), z dôvodu horizontálnej diferenciácie rolí a činností (jazyk špecialistov verzus jazyk pracovníkov rôznych profesií), vertikálnej diferenciácie rolí a činností (jazyk medzi pracovníkmi na rôznych úrovniach riadenia napr. jazyk manažéra a radového zamestnanca), z dôvodu odlišného jazyka špecialistu a laika (jazyk observačný - pozorovací verzus jazyk teoretický) a odlišného národného jazyka (kooperácia medzinárodného personálu).

Plamínek (1996) k jazykovým bariéram začleňuje aj tímový **metajazyk** – jazyk, ktorému rozumejú len členovia tímu. Obsahuje verbálne i neverbálne symboly, ktoré sú pre všetkých členov tímu vlastné. Prostredníctvom tohto jazyka sa tím izoluje od zvyšku organizácie, čo predstavuje významnú bariéru v komunikácii s okolím. **Filtrovanie** predstavuje situáciu, kedy podriadený oznamuje nadriadenému len to, o čom predpokladá, že chce vedúci počuť. Spätná väzba od podriadených by sa mala prijímať s nadhľadom, keďže má tendenciu selektovať negatívne a vyvyšovať pozitívne.

Podľa Rustomji a Sapre (1993), komunikácia medzi manažmentom a zamestnancami zlyháva, pretože vedenie sa dostatočne neusiluje, aby porozumelo tomu, čo si zamestnanci skutočne myslia. Vedia len, čo by si myslieť mali. Medzi príčiny zlyhania komunikácie zahŕňajú skutočnosti akými je napr. nedostatočné chápanie a vnímanie ľudí, ktorí sú do komunikačného procesu zapojení (napr. organizácia vydá prehlásenie, ktorému zamestnanci nerozumejú, resp. ho nevezmú na vedomie), **nedostatok príležitostí** (napr. pohovor, na ktorom je komunikácia neustále prerušovaná telefonickými hovormi.), **nedostatočná vnímavosť** (napr. zamestnanec nevenuje dostatočnú pozornosť rozhovoru so zamestnávateľom a neskôr má problémy pri realizácii pracovných úloh.), **prístup komunikácie**, ktorý nie je nápaditý, predsudky (napr. ak je kolega inej farby pleti, kooperácia zlyháva.) a iné.

Koubek (1998) a Khelerová (1993) tvrdia, že komunikačné **bariéry vedú k nedorozumeniu, a teda aj k neadekvátnej odozve**. Príčinou nedorozumenia v organizácii môže byť napr. nedostatočné vysvetlenie pracovných úloh, používanie nevhodných foriem informovania pracovníkov, alebo nedostatočná inteligencia osoby poskytujúca informácie. Bělohlávek (2003) za komunikačnú bariéru považuje **potlačenú** komunikáciu. Predstavuje situáciu v organizácii, kedy sa zamestnanci snažia vyriešiť problém tým, že sa vyhýbajú recipročnej komunikácii, čím sa problém nerieši ale naopak prerastá do omnoho väčších sporov, čo môže byť pre firmu nebezpečné. Nebezpečnými pre celú organizáciu sú aj spory

vedenia, ktoré sa prenášajú na líniové útvary, dôsledkom čoho môže byť napr. vznik znepriatelených skupín vo firme.

16.6 MOŽNOSTI ZEFEKTÍVŇOVANIA KOMUNIKAČNÉHO PROCESU

V každej organizácii permanentne prebieha komunikácia. Podriadení prijímajú a plnia príkazy svojich nadriadených. Na rovnakej hierarchickej úrovni navzájom komunikujú kolegovia, vymieňajú si pracovné skúsenosti. Odbory predkladajú sťažnosti manažmentu a úradníci píšu listy zákazníkom. Komunikuje sa aj s externými inštitúciami, ako sú napr. banky. Hladký chod organizácie závisí na efektívnej komunikácii. V organizačnej komunikácii sa efektívnosť komunikácie priamo premieta do efektívnosti práce.

V organizáciách je možné a potrebné hodnotiť efektívnosť a účelnosť komunikácie, pretože tá má bezprostredný vplyv na kvalitu a výkon organizácie.

Efektívnosť komunikácie sa zvyšuje, ak pri **vynaložení menšieho objemu času, energie a finančných prostriedkov dosahujeme rovnaké výsledky, resp. ak pri vynaložení rovnakého objemu času, pracovníkov, energie a financií dosiahnu aktéri komunikácie dosahujú kvalitnejšie žiaduce výsledky**.

Účelnosť predstavuje **stupeň, v ktorom sa dosiahne vopred stanovený cieľ, a to prostredníctvom komunikácie.** Účinnosť sa zvyšuje, ak efekty komunikačného pôsobenia sa približujú vopred zamýšľaným zámerom.

Nový (1996) tvrdí, že komunikácia je komplikovanejšia v podnikoch, kde sa stretávajú diferenčné národné kultúry. Zaoberá sa **interkultúrnou komunikáciou** a tvrdí, že ľudia z odlišných kultúr neprikladajú správe rovnaký význam, vnímajú odlišné signály, ktoré im vysiela druhá strana a mylne interpretujú vzťahy v celkovom kontexte. Podľa neho, by sa každý manažér ako aj radový zamestnanec medzinárodnej firmy mal naučiť vnímať človeka z inej kultúry len ako rozdielneho, a neposudzovať jeho hodnoty vlastnými hodnotami. Hindle tieto kultúrne diferencie dokladuje príkladom: „Ak ste vekovo mladší manažér, nebudú vám napríklad Číňania ochotní naslúchať. Úctu budú vyjadrovať človeku so šedivými vlasmi, a to aj vtedy, ak obaja budete tvrdiť to isté“ (2002, s. 62).

Pri stretnutí dvoch ľudí, či už je to v organizácii, alebo niekde inde, vznikne medzi nimi **komunikačná klíma**. Podľa Conlowa (1994) môže byť **pozitívna a negatívna**. Vytvára sa vedome, ale aj nevedomky, a má vplyv na pocity komunikujúcich. Pri rozhovore komunikujúci robia veci, ktorými vytvárajú komunikačnú klímu a vzájomne sa tým ovplyvňujú. Príkladom negatívnej komunikačnej klímy je rozhovor medzi vedúcim pracovníkom a jeho podriadeným, počas ktorého vedúci neudržiava očný kontakt so zamestnancom, hovorí monotónnym hlasom, alebo je rozhovor prerušovaný telefonickými hovormi. Takáto komunikácia nie je príliš efektívna. Pozitívna komunikačná klíma sa vytvára pri pracovnom stretnutí, keď vedúci kladie otázky podriadenému, usmieva sa, hovorí s podriadeným ako rovný s rovným. Na jednej strane príjemná, otvorená, priateľská atmosféra prispieva k úspešnej komunikácii, na strane druhej, negatívna atmosféra nátlaku, pohŕdania, utajovania informácií prispieva ku komunikácii neefektívnej.

Každý manažér či obchodný zástupca firmy by mal disponovať komunikačnými schopnosťami. Mal by si ich osvojiť a postupne zdokonaľovať. Permanentné zefektívňovanie

komunikačného procesu je predpokladom úspechu. O komunikácii sa dá povedať, že je organizačnou kultúrou. O organizácii, v ktorej si ľudia rozumejú, stotožňujú sa s jej cieľmi a sú oddaní ich plneniu, je možné povedať, že má dobrý komunikačný systém.

Existuje systém, **ako postupovať pri eliminácii komunikačných bariér**: je dôležité, **problém si presne zadefinovať**, potom **hľadať všetky možné riešenia**, **posúdiť ich** na základe finančnej náročnosti a rýchlosti realizácie, zoskupiť viaceré možnosti riešenia a jedno riešenie použiť na elimináciu aj viacerých problémov, **vypracovať plán realizácie**, uskutočniť **riešenie** a na záver vykonať **kontrolu** toho, či sa implementáciou zvoleného riešenia skutočne eliminovali príslušné komunikačné nedostatky.

Metódy zefektívňovania ústnej komunikácie v organizácii

Psychologické metódy zefektívňovania komunikácie

Dôvera je založená na vzájomnej úcte a rešpekte. Je základom efektívneho fungovania organizácie, teda priamej, otvorenej, čistej a jednoznačnej komunikácie. Vyžaduje si prístup k neskresleným informáciám, vzájomnú otvorenú komunikáciu. Na rozklade dôvery sa podieľa predovšetkým zamlčovanie faktov.

Asertivita - správanie, ktoré sa vyznačuje úprimným, priamym presadzovaním vlastných myšlienok a názorov, nie však na úkor partnera, je **asertivita**. Cieľom asertívnej komunikácie je spokojnosť obidvoch komunikačných strán. Bratská (1992) uvádza **7 základných metód nácviku asertívneho správania**.

- **Pokazená gramofónová platňa.** (Pokojne opakujeme svoj názor, sme vytrvalí pri jeho presadzovaní. Ignorujeme manipulatívne a argumentatívne komunikačné techniky partnera bez toho, aby sme prepadli zlosti či podráždeniu. Trváme na svojom.)
- **Otvorené dvere.** (Kritiku komunikačného partnera nepopierame, nereagujeme podráždene opätovnou kritikou, naopak uznáme, že v podstate s touto kritikou súhlasíme – máš asi pravdu; na tom niečo je, súhlasím s tebou a pod.)
- **Negatívna asercia.** (Bezvýhradne súhlasíme s kritikou zo strany komunikačného partnera. Cieľom je uvedomiť si svoje vlastné chyby a negatívne vlastnosti bez stavov frustrácie a prejavov obranných mechanizmov.)
- **Negatívne vypytovanie sa.** (Ide o aktívne podporovanie kritiky formou žiadosti, o konkrétne vysvetlenie či doplnenie tejto kritiky.)
- **Voľné informácie.** (Cieľom je rozpoznať v komunikácii prvky, ktoré sú pre nášho partnera dôležité a vedieť poskytovať neviazané informácie o sebe, svojich záľubách a pod.)
- **Sebaotvorenie.** (Pomáha predchádzať manipulácii prostredníctvom oznámenia svojich kladných i záporných stránok, tém, ktoré nás kedysi frustrovali.)
- **Prijatý kompromis.** (V prípade, že by sme sa nevedeli dohodnúť, je výhodné ponúknuť také riešenie, ktoré by znamenalo kompromis pre oboch komunikačných partnerov.)

Úrodnú pôdou pre začatie rozhovoru predstavuje **humor** a anekdoty, ktoré slúžia na elimináciu tenzie a navodzujú priateľskú atmosféru. Nesmie však ísť o vtipy ironické či zlomyseľné.

V rozhovore je dôležité **prispôsobiť svoj jazyk ľuďom, ktorým je správa určená**. V kontakte s laikmi sa treba vyhýbať používaniu cudzích slov, odborných termínov.

Odporúča sa nepoužívať súvetia a širokú škálu synoným. Preferuje sa jednoduchá skladba viet. Pri poskytovaní informácií nie je podmienkou hovoriť veľa, je dôležité sústrediť sa na obsah správy a oznámiť ju tak, aby zamestnanca motivovala. V ideálnom prípade má byť každý v organizácii informovaný o všetkom, čo sa ho priamo či nepriamo týka, a to podrobne, presne a včas. Je lepšie to prehnať, ako na niečo zabudnúť.

Na realizáciu efektívnej komunikácie je dôležité poznať **techniku kladenia otázok**. Správne položenými otázkami je možné rýchlejšie získať potrebné informácie, usmerniť spád rozhovoru, či prejaviť záujem o to, čo vám partner oznamuje. Nevhodne položená otázka môže partnera raniť, alebo môže prezradiť niečo o vašej osobe, čo ste pôvodne ani nemali v úmysle. Podľa Křivohlavého (1988) je potrebné vyvarovať sa tomu, aby sme kládli otázky len tak, aby reč nestála, vyvarovať sa urgovaniu odpovede, kladeniu príliš osobných či vecných otázok, alebo otázok s možnosťou odpovede áno - nie. Účinné je formulovať otázku viacerými spôsobmi, odpovedať na otázku protiotázkou a pýtať sa na také otázky, ktoré partnera stimulujú k odpovedi.

Komunikujúci by sa v rozhovore mali usilovať o **empatiu**, teda schopnosť vcítiť sa do myslenia svojho partnera. Umožňuje to získať cenné informácie o tom, ako komunikovať s ľuďmi, pochopiť ich a dospieť ku vzájomnému konsensu.

Je dôležité vedieť **aktívne počúvať**, resp. citlivo vnímať partnerov prejav. Znamená to sústredene načúvať, neprerušovať, správať sa nenútene, prejaviť záujem, byť pozorný k stanovisku odosielateľa, snažiť sa oceniť jeho postavenie a porozumieť tomu, prečo posiela príslušnú správu. Medzi spôsoby rozvoja schopností aktívneho načúvania zaradil Winkler (1998) očný kontakt s hovoriacim, potvrdzujúce prikyvkávanie a vhodný výraz tváre, neprerušovanie komunikácie, napr. pohľadom na hodinky či listovaním v písomných dokumentoch, kladenie doplňujúcich otázok, parafrázovanie (opakovanie významu správy inými slovami), neskákanie do reči, nie príliš dlhé vedenie monológu a hladký prechod medzi rolou hovoriaceho a poslucháča.

Umením komunikácie je aj **schopnosť udeľovať negatívnu spätnú väzbu**. Negatívna spätná väzba (nesúhlas, kritika, odpor) sa efektívnejšie prijíma vtedy, keď je prezentovaná pre príjemcu dôveryhodnou osobou a neformálnou autoritou, keď je udeľovaná osobou s vysokou formálnou autoritou, alebo keď je negatívna spätná väzba založená na tvrdých faktoch (konkrétnych príkladoch, číselných údajoch). Efektívna spätná väzba by mala obsahovať konkrétny popis a dôsledky správania, pocity alebo emocionálne reakcie, ktoré kritizované správanie vyvolalo u príjemcu spätnej väzby.

V pracovnom živote sa mnohokrát dostávame do situácií, kedy do rozhovoru vstupujú emócie. Dôležité je svoje **emócie ovládať**, na emocionálne útoky nereagovať a trvať na racionálnych argumentoch. Najvhodnejšie však je komunikáciu prerušiť. Vyhneme sa tak nesprávnej interpretácii správy a následne zlým rozhodnutiam. Mnoho pracovných skupín je zasiahnutých klebetením. Ich členovia bojujú o funkcie, vypúšťajú klebety, dávajú úplatky, ohovárajú. Netreba sa do toho nechať zatiahnuť, naopak pri každej príležitosti je potrebné preukazovať svoj nesúhlas. V takejto situácii je manažér nútený intervenovať, aby zabránil rozhorčenej výmene názorov medzi členmi tímu. Je potrebné dať jasne najavo, že z hádok nikto nič nezíska, a trvať na vyriešení nezhôd.

Organizačné metódy zefektívňovania komunikácie

V každej organizácii sa odporúča mať zavedený **systém otvoreného manažmentu** s otvorenou výmenou informácií a názorov medzi členmi tímu. Umožňuje manažérom a podriadeným spoločnú kreačnú prácu. Tento systém je založený na princípe, že pokiaľ má manažér čas na svojich podriadených, má jednoducho dvere kancelárie otvorené. Pokiaľ to nie je možné, dohodne si so zamestnancami schôdzky a dodržuje ich. Pokiaľ sa nepoužíva otvorená a priama komunikácia, len málokedy je výsledkom úspešné riadenie.

Efektívne je **riadenie prostredníctvom cieľov** (tzv. cieľový manažment), pri ktorom manažér kladie podriadenému množstvo otázok, napr.: **Aké sú ciele podnikania? Čo navrhujete urobiť pre splnenie týchto cieľov? Ako máte v úmysle zlepšiť svoj vlastný výkon?** Podriadený si tak utvorí svoj vlastný rozbor. Motivačný manažment vyvoláva a vedie diskusiu o ďalšej zainteresovanosti a spoluúčasti. Pred dôležitým rozhovorom alebo jednaním sa odporúča správu neformálne prejednať. Poslucháči vám touto cestou odhalia možné nejasnosti v interpretácii, čo vám pomôže vyhnúť sa prípadnému nedorozumeniu pri formálnom jednaní. Pri zahájení diskusie je dôležité pýtať sa účastníkov na problémy, na ktoré chceme poznať ich názor. Na rozporné názory je potrebné reagovať ohľaduplne, v prípade nesúhlasu treba vysvetliť prečo. Akustické prostriedky ako napr. magnetofón alebo diktafón sa používajú na doslovné zachytenie obsahu rozhovoru, na základe čoho je možné realizovať podrobnú analýzu textu a odstrániť komunikačné nedostatky. Ústna komunikácia v organizácii založená na priamej interakcii medzi ľuďmi je podporovaná predovšetkým pravidelnými schôdzami (poradami). Pri ich správnom využívaní sa vytvárajú vzájomné väzby a vzájomná dôvera. Keďže ide o komunikáciu tvárou v tvár, odpoveď môžeme niekedy vyčítať aj z očí.

Porady zjednodušujú vzájomné porozumenie a umožňujú permanentnú spätnú väzbu. Pravidelné schôdze sa musia vždy vopred pripraviť, dojednať. Keďže na informačnej porade ide len o podanie informácií účastníkom, nemusí sa dodržiavať stanovená štruktúra (úvod, jadro, záver). V prípade riešiteľskej porady je vytvorený tím riešiteľov. Takáto porada sa môže opakovať aj niekoľkokrát, kým sa zadaný problém nedorieši. Pri hľadaní optimálneho riešenia je pre organizáciu efektívne využívať služby externého poradcu. Jeho služby sú pre organizáciu prospešné aj pri individuálnych konfliktoch, kedy je poradca schopný objektívne posúdiť vzniknutú situáciu a vytvoriť pôdu na to, aby si účastníci konfliktu problém vzájomne vydiskutovali. Pre organizáciu je prospešné trénovať a zlepšovať komunikáciu so zamestnancami v cudzom jazyku. Môže byť napr. aj súčasťou prijímacieho pohovoru. Pár minút stačí na to, aby sme zistili, či dotyčný je alebo nie je schopný bez problémov jednať napr. v angličtine. Slabší prejav však ešte nemusí znamenať neschopnosť, môže to znamenať, že dotyčný doposiaľ nemal príležitosť v cudzom jazyku komunikovať.

Na osvojenie si praktických schopností (komunikácia v angličtine) môže organizácia využívať **koučing**. Po vstupe do Európskej únie budú už takéto pohovory a cudzojazyčné tréningy pravdepodobne samozrejmosťou.

Na riešenie mnohých problémov (napr. aj problémov komunikačných) sa v organizácií využíva aj tzv. **brainstorming**, pri ktorom účastníci spoločne navrhujú riešenia problémov. Stimuluje sa pritom kreatívne myslenie, podporuje sa iniciatíva, nie je dovolená kritika. Súčasťou ústnej jednosmernej komunikácie sú prezentácie zamerané na konkrétnu situáciu v organizácii, pobočke a pod.

Prezentácie uskutočňujú vedúci pracovníci postupne nasledujúcim úrovniam vedenia smerom dolu, až napokon najnižší líniovi manažéri prednesú prezentáciu tímom. Na úvod sa zhrnie cieľ prezentácie, výsledky za uplynulé obdobie a pripraví sa priestor pre rozvinutie predmetu prezentácie a vyvodenie lokálnych dôsledkov. Počas prezentácie sa využívajú rôzne obrazové techniky, najčastejšie premietacie plátno, projektory, dátové projektory a videoprojektory, kamery a vizualizéry, doplnkové techniky (ukazovadlo, mikrofóny, ozvučenie, tabule a bloky), prenájom prezentačnej techniky a iné.

Sprostredkovane je možné realizovať ústnu komunikáciu prostredníctvom **telefónu.** Telefón je kritickým komunikačným prostriedkom medzi dvoma účastníkmi. Táto sprostredkovaná forma komunikácie nie je vhodná pre dlhé a komplikované jednania. Recipročné pochopenie hovoriacich môže narušiť ich fyzická neprítomnosť. V prípade absencie na pracovisku sa prichádzajúce hovory systematicky evidujú, zbierajú a usporadúvajú sa dôležité informácie. Zoznam hovorov musí obsahovať údaje ako meno, telefónne číslo, čas a dôvod volania. Kompletný zoznam môže byť následne zaslaný zamestnávateľovi napr. faxom.

Metódy zefektívňovania písomnej komunikácie v organizácii

V každej organizácii by mali byť ustanovené tzv. komunikačné kódexy, teda ustanovenia, v ktorých sú zakotvené normy správania sa členov organizácie – „takto sa správaj a takto nie“. Komunikačné správanie, ktoré nie je prípustné je napr. skákanie do reči, zosmiešňovanie, nepúšťanie druhých k slovu, zvyšovanie hlasu a pod. V súčasnosti najviac využívaným písomným prostriedkom komunikácie v organizácii je **komunikácia elektronickou poštou**, prostredníctvom e-mailu. Ide o veľmi účinný a rýchly spôsob komunikácie. Prostredníctvom e-mailu môžeme komunikovať vo vnútri podniku na všetkých organizačných úrovniach, ako aj mimo podnik napr. s klientom, ktorému môžeme zasielať firemnú ponuku. Je však dôležité rešpektovať právo na súkromie klienta. Využívanie elektronickej pošty vo vnútri organizácie je tiež veľmi populárne. Tzv. metódou **listy** (mail-listy) od riaditeľa (predsedu predstavenstva, generálneho riaditeľa) sa komunikujú dôležité správy vedenia spoločnosti zamestnancom. Zamestnanci sa v nich môžu dozvedieť informácie o cestách, ktorými sa spoločnosť bude uberať, o štrukturálnych a personálnych zmenách a pod. Správy tak dostanú osobnejší charakter a dôjde k spätnému prepojeniu zamestnancov s vedením spoločnosti.

Manažment poskytuje zamestnancom široké spektrum správ aj prostredníctvom **vnútropodnikových publikácií**, ktoré sú dielom oddelenia pre vnútorné vzťahy. **Organizačné časopisy a bulletiny** obsahujú informácie o bežnom živote spoločnosti a pracovníci majú možnosť do nich sami prispievať. Obsah mnohých vnútorných publikácií však nie je vecný a málokto ich číta.

Fax je jedna z metód, ktorá sa využíva na poskytnutie dôležitých informácií zamestnávateľovi v prípade jeho neprítomnosti v práci.

Hlásenie je metóda, ktorou zamestnanci poskytujú vedeniu informácie o výsledkoch svojej práce. Tabuľky, ktoré slúžia na vyplňovanie hlásení by mali byť konkrétne zamerané, buď kvalitatívne, alebo kvantitatívne, aby bolo jasné, čo sa manažment prostredníctvom nich snaží dozvedieť. Hlásenia by sa mali realizovať v rozumnom časovom rozmedzí. Nevýhodou je to, že dobrý predajca nemusí mať dostatok trpezlivosti, aby sa venoval vypĺňaniu tabuliek.

Užitočnými prostriedkami, ktoré sa využívajú najmä v kombinácii s ústnou komunikáciou sú rôzne formy testov, ankiet a dotazníkov.

Testy (napr. testy zamerané na zisťovanie komunikačných zručností adepta) slúžia predovšetkým pre manažment na doplnenie informácií o zamestnancoch.

Ankety a dotazníky sú zvyčajne anonymné a slúžia pre vedenie na nadobudnutie takých informácií, o ktorých majú zamestnanci zábrany voľne hovoriť (napr. prieskum spokojnosti v organizácii).

Prostriedkom zefektívnenia komunikácie môže byť napr. aj **poznámkový blok, osobný či elektronický diár**. Pri individuálnom rozhovore je možné použiť blok s poznámkami a otázkami, ktoré sa chceme pýtať. Vyhneme sa tým situácii, kedy by sme mohli na prípadné otázky zabudnúť. Na komunikáciu s verejnosťou môžeme využívať napr. inzeráty a iné.

Metódy podpory a zefektívnenia obrazovej komunikácie v organizácii

Komunikácia v organizácii je efektívnejšia s využívaním **vizuálnych prostriedkov**. Tie umožňujú zjednodušiť a zrozumiteľnejšie znázorniť podstatu obsahu. Hlavným cieľom je rýchlejšie a jednoduchšie učenie, zapamätávanie a spätné obnovovanie si dôležitých faktov. Patrí tu napr. spätný projektor, dátový projektor, filmy, videozáznamy, informácie na rozdávanie (kópie), flipchart, nástenka a pod. Bělohlávek (2003) definuje všetky už spomínané prostriedky vizualizácie. Súčasťou prezentácie býva často videokazeta s prejavom predsedu správnej rady. Zamestnanci si často pochvaľujú tzv. **handouty**, súbory prezentovaných obrázkov. Vedúci prezentácie jednotlivé obrázky či texty vytlačí, rozmnoží na papieroch a rozdá svojim poslucháčom. Handouty tak uľahčia zúčastneným prácu tým, že si nemusia z fólií prepisovať zobrazené texty či prekresľovať schémy. Do týchto materiálov si účastníci môžu dopisovať aj svoje vlastné poznámky. V organizáciách sa využívajú rôzne druhy tabúľ. **Flipchart** je tabuľa s podstavcom, na ktorú sa upevňujú veľké bloky papiera. Môžeme na ne zaznamenávať rôzne **grafy, tabuľky, kreslené obrázky**. Papiere môžeme zanechať na stojane, alebo ich môžeme lepiť po stenách miestnosti. **Whiteboard** je plechová tabuľa, na ktorú sa údaje zaznamenávajú fixou a následne sa mažú. Moderačná tabuľa je obyčajne korková, papiere sa na ňu upevňujú špendlíkmi. **Interaktívna tabuľa** umožňuje prenášať údaje z informačno-komunikačných technológií a pomocou softvéru vytvárať rôzne prezentácie. Základným informačným prostriedkom vo vnútri organizácie sú **nástenky**. Je potrebné zvážiť či nástenky budú poskytovať len oficiálne informácie, alebo budú k všeobecnému použitiu aj pre zamestnancov. V organizáciách sa využívajú tabule na rôzne účely. Napr. nástenná tabuľa s prehľadnou schémou pracovných úloh slúži zamestnancom i zamestnávateľovi. Zamestnávateľ má prehľad o vyťaženosti jednotlivých pracovných úloh a zamestnanci sú upozorňovaní na blížiace sa termíny. Tabule so zobrazením najlepších zamestnancov sú zvyčajne situované vo vestibule organizácie, obsahujú meno, útvar, fotografiu a výsledok zamestnanca, za ktorý je pochválený. Táto tabuľa predstavuje efektívny inštrument pochvaly, motivácie zamestnanca a nástroj komunikácie s verejnosťou. Na tento účel sa často využívajú aj vnútropodnikové časopisy. Pre zamestnancov poslúži napr. štandardný návod (u niektorých prác aj návod kreslený) na použitie, ktorý samozrejme môže prediskutovať so svojím vedúcim, ako aj postupové diagramy, ktoré zamestnancovi poskytujú názorné informácie o správnom postupe práce. Plánovacie tabule sa využívajú na plánovanie práce v organizácii. Na zabezpečenie prehľadnosti slúžia rôzne samolepiace značky a

symboly. Grafy, štatistiky a prehľady sú dôležité najmä pri jednaní s analytikmi, keď chceme podrobne poukázať na detaily týkajúce sa problému. Vhodným podporným prostriedkom na komunikáciu s verejnosťou (napr. s klientom) sú obrázky praktického použitia produktu. Organizácia môže zákazníkom ponúknuť napr. katalóg s fotografiami, ktorý podporí argumentačné schopnosti predávajúceho.

ZHRNUTIE

Donnelly a kol. (2002, s. 726) definuje komunikáciu v organizácii ako informačný tok, ktorý prúdi z organizácie k rôznym prvkom v jej vnútornom operatívnom prostredí. Bez ohľadu na typ organizácie, je obsah tohto informačného toku plne ovládaný, t. j. riadený organizáciou.

Košta (1996) definuje komunikáciu ako **proces výmeny informácií medzi jednou osobou alebo skupinou k druhej osobe alebo skupine v priamom alebo nepriamom sociálnom kontakte.**

Cieľom manažérskej komunikácie je **poskytovať zamestnancom jasné inštrukcie**.

Ciele skupinovej komunikácie sa delia do troch skupín: **finančné** (zameriavajú sa na banky, investorov a všetky osoby predstavujúce potenciálnych kupcov akcií), **interné** (vyvolávajú u zamestnancov pocit spolupatričnosti, povzbudzujú záujem zamestnať sa práve v tejto firme), **ciele súvisiace s expanziou organizácie** (predstavujú snahu dostať sa do povedomia širokej verejnosti, konkurentov, verejných úradov a inštitúcií).

V organizácii plní komunikácia dôležité funkcie. Sedlák (2000) uvádza 4 základné **funkcie komunikácie v organizácii**: **informačná** (keď poskytuje informácie jednotlivcom alebo skupinám na rozhodovanie alebo konanie), **motivačná** (motivuje ľudí k plneniu cieľov organizácie), **kontrolná** (kontroluje sa pri nej činnosť jednotlivcov a skupín), **emotívna** (umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb).

Medzi konkrétne **podoby komunikácie** patrí: **rozhovor, presviedčanie, prehováranie, manipulácia, motivácia, výmena informácií, blokovanie informácií, vysielanie signálov rečou tela (gestá, mimika), spätná väzba, parafrázovanie, reč.**

Priama komunikácia je taká, pri ktorej sa komunikuje priamo s jednotlivcom, ktorému je správa určená. Ak správa prechádza viacerými ľuďmi, zvykne byť svojvoľne doplnená, zostručnená, a teda nepresná.

Nepriama komunikácia predstavuje komunikáciu medzi jednotlivcami bez osobného kontaktu, napr. formou letákov.

Z hľadiska prejavu sa komunikácia delí na **verbálnu a neverbálnu**.

Verbálna komunikácia je dominantným nositeľom informácií a **najčastejšou formou interakcie medzi ľuďmi**.

V rámci neverbálnej komunikácie sa využívajú rôzne expresívne komunikačné prostriedky, ako sú: **proxemika** – subjektívne vnímaná dištancia medzi ľuďmi pri komunikácii, **mimika** – reč svalov tváre, zvlášť v okolí očí a úst, **gestikulácia** – užívanie gest rúk pri komunikácii, **haptika** – dotyky, ktoré sú v sociálnom a pracovnom kontakte bežné, **hra očí** – množstvo a intenzita očných kontaktov, **hlas** – používanie rôznych tónov reči, **obliekanie a vizitky**, **kinezika**, ktorá sa zaoberá prirodzenými pohybmi tela a jeho častí,

posturológia, **gestá** (dorozumenie sa prostredníctvom rúk na väčšiu vzdialenosť, napr. pokývanie ukazovákom ruky znamenajúce pohrozenie), **paralingvistické prejavy** (napr. hlasitosť, tempo, intonácia reči), **proxemické prejavy** (napr. ak niekto na spoločenskom večierku stojí príliš blízko pri niekom napriek tomu, že je okolo dostatok miesta, prezrádza to záujem o túto osobu), **dotyky** (napr. pohladkanie, držanie za ruku) a **materiálne predmety** (napr. typ oblečenia, zariadenie bytu, značka auta).

Ústna komunikácia je najbežnejšou formou komunikácie medzi ľuďmi, je rýchla. O**dosielateľ správy používa hovorené slovo, prezentácie** a iné. Patrí tu napríklad **osobný rozhovor, skupinová diskusia, porada, telefonický rozhovor, konferencia.** Pri týchto druhoch komunikácie **je možnosť okamžitej spätnej väzby**.

Písomná komunikácia sa využíva sa na pracovné a bezpečnostné **predpisy, nariadenia, pokyny a smernice**. Mimo organizáciu sa využíva na komunikáciu s externými osobami organizáciami a môže využívať **listovú formu, priame reklamné listy** a iné formy písaného prejavu.

V organizácií môže prebiehať formálna a neformálna komunikácia. Formálna komunikácia sa delí na: vertikálnu komunikáciu, horizontálnu komunikáciu, diagonálnu komunikáciu.

Komunikačný model - základné **prvky** komunikačného modelu tvoria **hovorca, praktický zámer hovorcu, význam (obsah) správy, komunikačné prostriedky (symboly, technické prostriedky), príjemca správy a praktický efekt oznámenia**.

Komunikačný šum sa definuje ako **intervencia** do obsahu správy, ktorá ho narúša po prenose, ale ešte pred prijatím druhou stranou (aj pri spätnej väzbe).

Komunikačná bariéra predstavuje **prekážku efektívneho prenosu informácií medzi účastníkmi komunikácie**. Môže vzniknúť na strane odosielateľa, prijímateľa, v komunikačnom kanáli.

OTÁZKY A ÚLOHY

Praktické cvičenie

INTERNÁ SMERNICA č. .....
o cestovných náhradách

Interná smernica je vypracovaná v zmysle zákona č. 283/2002 Z. z. o cestovných náhradách v znení neskorších predpisov.

Čl. 1 Personálne vymedzenie pôsobnosti predpisu

Vnútorný predpis sa vzťahuje na:
1. Všetkých zamestnancov zamestnaných v pracovnom pomere.
2. Fyzické osoby činné na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru.

Čl. 2 Vymedzenie pojmov

Pracovná cesta je čas od nástupu zamestnanca na cestu na výkon práce do iného miesta, ako je jeho pravidelné pracovisko, vrátane výkonu práce v tomto mieste do skončenia tejto cesty.

Čl. 3 Povolenie pracovnej cesty

1. Zamestnanca na pracovnú cestu (tuzemskú i zahraničnú) vysiela vedúci zamestnanec.
2. Zamestnancovi vyslanému na pracovnú cestu patrí:
   a) náhrada preukázaných cestovných výdavkov,
   b) náhrada preukázaných výdavkov na ubytovanie,
   c) stravné,
   d) náhrada preukázaných potrebných vedľajších výdavkov.

Čl. 4 Vedľajšie výdavky

V súlade s ustanovením § 4 zákona o cestovných náhradách za potrebné vedľajšie výdavky zamestnancov na pracovnej ceste považuje zamestnávateľ nasledovné výdavky : parkovné, poplatky za garážovanie, diaľničné poplatky, výdavky za MHD, výdavky na pohonné látky, poplatky za odoslanie faxovej správy zamestnávateľovi, poplatky za nutné telefónne hovory súvisiace s výkonom práce, vstupné za výstavy a veľtrhy, ak je pracovná cesta za týmto účelom.

Čl. 5 Stravné

Zamestnancovi patrí stravné za každý kalendárny deň pracovnej cesty ustanovené zákonom o cestovných náhradách. Suma stravného je ustanovená v závislosti od času trvania pracovnej cesty v kalendárnom dni, pričom čas trvania je rozložený na časové pásma:
a) 5 až 12 hodín,
b) nad 12 hodín až 18 hodín,
c) nad 18 hodín.

Čl. 6 Vyúčtovanie pracovnej cesty

Zamestnanec je povinný do desiatich pracovných dní po dni skončenia pracovnej cesty predložiť zamestnávateľovi písomné doklady potrebné na vyúčtovanie pracovnej cesty a tiež vrátiť nevyúčtovaný preddavok.

Interná smernica o cestovných náhradách je účinná od: .....

V ..... dňa ....

riaditeľ

1. Určte, o aký typ komunikácie ide z pohľadu viacerých hľadísk. Zdôvodnite prečo.
2. Čo je účelom a cieľom tejto komunikácie?
3. Určte o aký typ verbálnej komunikácie ide a zdôvodnite prečo.
4. Analyzujte komunikáciu z pohľadu jednotlivých prvkov komunikačného modelu.
5. Aké komunikačné bariéry sa tu môžu vyskytnúť?
6. Navrhnite, ako by sa táto komunikácia dala zefektívniť.
7. Je takáto komunikácia v organizácií potrebná?

LITERATÚRA

ANDERLE, P. (1997): *Průvodce budoucího obchodníka: řeč a komunikace*. 2. vyd, česky, Praha: SNTL. ISBN: 8090211054.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (2001): *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press. 1. vydání. ISBN 80-7261-053-8.

BĚLOHLÁVEK, F. (2003): *Desatero manažera: plánování, organizování, vedení, odměňování a motivování*. Praha: Computer Press. ISBN 9788072268733.

BIRKENBIHLOVÁ, V. (1999): *Umenie komunikácie alebo Ako úspešne utvárať vzťahy k ľuďom*. Bratislava: Aktuell. ISBN 8088915201.

BRATSKÁ, M. (1992): *Metódy aktívneho sociálneho učenia a ich aplikácia*. Bratislava: UK v Bratislave. ISBN 9788022305112.

CONLOW, R. (1994): *Špičkové výkony v managementu: jak podnítit pracovníky k nejlepším výkonům - šest klíčových faktorů*. Praha: Linde. ISBN 9788085647440.

CHARVÁT, J. (1996): *Masová komunikácia.* Bratislava: Perex. ISBN 9788096754588.

DOBŠOVIČ, Ľ. (1995): *Naučte sa riešiť konflikty: Komunikácia a sebaúcta v medziľudských vzťahoch*. Šamorín: Fontana Kiadó. ISBN 8085701103.

DONNELLY, J. H. (2002): *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.

DUDINSKÁ, E. (1996): *Manažérska informatika*. Košice: Ibis Publishing Košice. ISBN 80-967048-7-7.

HARAUSOVÁ, H. (2013): *Komunikácia v organizácii*. Košice: UPJŠ v Košiciach. ISBN 978-80-8152-019-8.

HINDLE, T. (2002): *Jak si plánovat čas*. Bratislava: Slovart. ISBN 9788072094004.

KELEMEN, V. (1998): *Manažment podniku.* 1. diel. Bratislava: VŠE. ISBN 8022503630.

KHELEROVÁ, V. (1993): *Trénink obchodního jednání*. Praha: Grada. ISBN 8071690392.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (1992*): Marketing*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo. ISBN 9788008020428.

KOUBEK, J. (1997): *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 9788085943511.

KOŠTA, J. (1996): *Sociológia*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 9788022507691.

KŘIVOHLAVÝ, J. (1988): *Jak si navzájem lépe porozumíme: Kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda.

LEPIEŠOVÁ, E. (1996): *Manažment v ošetrovateľstve*. Bratislava: Osveta. ISBN 9788021703520.

LOCKER, K. (1998): *Business and Administrative Communication*. McGraw-Hill. ISBN 0072964464.

NOVÝ, I. (1996): *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publ. ISBN 8071692603.

PLAMÍNEK, J. (1996): *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos. ISBN 9788023804423.

RUSTOMJI, M. K., SAPRE, S. A. (1993): *Umění managementu.* Praha: Svoboda - Libertas. ISBN 9788020503350.

RYMEŠ, M., VYSEKALOVÁ, J. (1998): Psychologie trhu. Praha: Grada. ISBN 9788071696322.

SEDLÁK, M. (2000): *Manažmen*t. Bratislava: Elita.

STÝBLO, J. (1992): Manažerská motivační strategie. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-05-5.

THIEL, E. (1999): *Reč tela prezrádza viac ako tisíce slov.* Bratislava: Media klub. ISBN 978808896314.

WINKLER, J. (1998): Typy komunikace a interakce správních úřadů s občany. In *Strategie rozvoje. Příručka pro zastupitele měst a obcí*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1939-5.

17 INTERKULTÚRNA KOMUNIKÁCIA V MEDZINÁRODNOM ORGANIZAČNOM KONTEXTE

Edukačné ciele

Po prečítaní tejto kapitoly by ste mali byť schopní:

- Vysvetliť dimenzie kultúrnych rozdielov, ktoré môžu mať vplyv na komunikáciu v organizácii.
- Priblížiť čo je bežne považované za bariéry efektívnej interkultúrnej komunikácie.
- Porozumieť ako zlepšiť interkultúrnu komunikačnú kompetentnosť.

ÚVOD

V súčasnosti mnohé spoločnosti majú zamestnancov pracujúcich v rôznych krajinách, v rôznych časových zónach, komunikujúcich spolu s využitím počítačových technológií. Migrácia vedie k nárastu diverzity na pracoviskách, v pracovných tímoch a pre manažérov sa stáva stále dôležitejším, aby porozumeli kultúrnym hodnotám, zvykom a spoločenským normám v rôznych krajinách a mohli efektívne komunikovať, riešiť konflikty a vybudovať úspešné tímy. Aj bez toho, aby ste sa presťahovali do inej krajiny, môžete v práci prichádzať do kontaktu s ľuďmi s odlišným etnickým pozadím. Spolupráca s ľuďmi pochádzajúcimi z iných kultúr sa netýka iba prostredia obchodu, ale aj zdravotnej starostlivosti, vzdelávania, či spolupráce medzi štátmi.

Cieľom tejto kapitoly je vysvetliť ako sú kultúrne rozdiely relevantné vo svete práce. Uvedomenie si kultúrnych rozdielov môže viesť k tomu, že dokážete predvídať správanie iných a znížite výskyt nedorozumení. Zároveň je však potrebné mať na pamäti, že nie všetci jedinci v danej kultúre sa správajú rovnako. Napríklad, aj keď v západnej kultúre je cenená tvrdá práca a neochota pracovať je považovaná za trestuhodnú, nie všetci jedinci sa riadia pracovnou morálkou v rovnakom rozsahu.

17.1 AKO KULTÚRA FORMUJE ORGANIZÁCIU?

Organizačnú kultúru ovplyvňujú,okrem iného, aj dominantné hodnoty národnej kultúry. Kultúra tvorí rámec pre porozumenie sveta okolo nás, je akými „kolektívnym programovaním mysle“ (Hofstede, 2001, s. 9). Kultúru, podobne ako mnoho iných konceptov, je náročné zadefinovať. Časť definícií sa zameriava na obsahový výpočet elementov kultúry, napríklad Samovar a Porter (2003, s. 8) definujú **kultúru** ako „depozitár poznania, skúseností, presvedčení, hodnôt, postojov, významov, sociálnych hierarchií, náboženstva, vnímania času, rolí, priestorových vzťahov, konceptov vesmíru a materiálnych objektov a majetku, získané skupinou ľudí v priebehu generácií prostredníctvom individuálneho a skupinového úsilia“. Tento depozitár je relatívne stabilný, no má potenciál meniť sa v čase. Zmena kultúry na národnej úrovni vedie k zmene hodnôt a presvedčení jej členov. V uplynulých desaťročiach sa u nás zmenili napríklad presvedčenia týkajúce sa postavenia žien v spoločnosti, manželstva či

práce. Organizácia musí reagovať na zmeny v spoločnosti, lebo organizačné normy a hodnoty sú ovplyvňované hodnotami národnej kultúry v domovskej krajine organizácie a tie zase ovplyvňujú prístup manažéra a spôsob, akým organizáciu koordinuje (Daft, 2010). Zmeny v spoločnosti ovplyvňujú aj to, aké typy organizačného správania a procedúr sú na pracovisku prijateľné (George, Jones, 2011). V uplynulých rokoch sa zmenil pohľad na to, čo je považované za sexuálne obťažovanie, diskrimináciu, či zastúpenie žien v riadiacich pozíciách.

Hofstede (2001) prirovnáva kultúru v cibuli. Podobne ako pri šúpaní cibule, môžeme odstraňovať vrstvu po vrstve a odhaliť jadro kultúry, ktoré tvoria **hodnoty**. Hodnoty sú akési všeobecné tendencie, na základe ktorých dávame prednosť určitým stavom pred inými, na základe ktorých rozlišujeme čo je správne a nesprávne, dobré a zlé, povolené či zakázané, morálne a nemorálne a podobne.Kultúrne hodnoty sú užitočné pri porozumení, ako sa kultúry líšia.Majú vplyv aj na to, ako sa jedinec bude správať v práci.

Hofstedeho model kultúrnych hodnôt

Geert Hofstede (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010) na základe rozsiahleho výskumu realizovaného vo vzorke zamestnancov IBM z 50 krajín a troch mnohonárodných regiónov (neskôr bola štúdia rozšírená na iné krajiny a vzorky) identifikoval štyri dimenzie a neskoršie k nim pridal ďalšie dve.

Vzdialenosť moci

Prvá dimenzia charakterizuje spôsob, akým spoločnosť zaobchádza s nerovnosťou, čiže v akom rozsahu očakáva, že moc nie je distribuovaná rovnomerne. V spoločnostiach s veľkou vzdialenosťou moci sú organizácie pomerne hierarchické, je tu mnoho vedúcich, no moc je centralizovaná do čo najmenšieho počtu rúk. Manažéri rozhodujú autokraticky a paternalisticky, kontakt medzi nadriadenými a podriadenými je iniciovaný zo strany nadriadených. Podriadení sa správajú submisívne, snažia sa vyhnúť nesúhlasu s nadriadenými a vykonávajú ich príkazy bez kladenia otázok. Práca v kancelárii má v týchto spoločnostiach omnoho vyšší status ako manuálna práca. Na druhej strane, v spoločnostiach s malou vzdialenosťou moci ľudia veria, že moc by mala byť využívaná iba v oprávnených prípadoch. Nadriadení a podriadení sa považujú za rovných; keďže roly sa môžu meniť a tak ten, kto je dnes podriadeným, môže byť zajtra šéfom. Manažéri v týchto kultúrach rozhodujú po konzultácii s podriadenými, ideálny šéf je demokratický. Tituly, privilégiá a formálnosť nie sú tak dôležité ako v krajinách s veľkou vzdialenosťou moci.

Individualizmus

To, či je kultúra individualistická alebo kolektivistická, záleží na tom, v akom rozsahu jedinci v danej kultúre považujú sami seba za súčasť komunity alebo sa starajú len sami o seba a svoju rodinu. V individualistických spoločnostiach je vzťah medzi zamestnávateľom a zamestnancom vnímaný ako obchodná transakcia. V kolektivistických kultúrach ľudia sledujú skupinové záujmy, či už sú to záujmy ich rodiny alebo organizácie, v ktorej pracujú. Vzťahy sú dôležitejšie ako úlohy a manažment je manažmentom skupín. Snažia sa vyhnúť poukazovaniu na chyby jedinca na verejnosti, aby nestratil tvár, vďaka čomu sa udrží harmónia.

Maskulinita

Táto dimenzia odkazuje na to, do akej miery spoločnosť preferuje výkon, sebavedomie a materiálne odmeny za úspech. Opozitom je femininita preferujúca spoluprácu, starostlivosť o iných ľudí a kvalitu života. V maskulínnych spoločnostiach ľudia žijú, aby pracovali, organizácie sa zameriavajú na výsledky a odmeny sú založené na spravodlivosti, teda vychádzajú z podaného výkonu. Rodové roly sú striktne oddelené, od mužov sa očakáva, že budú asertívni, silní, zameraní na úspech, zatiaľ čo ženy by mali byť skromné, láskavé a starať sa o kvalitu života. Vo femininnych spoločnostiach sa rodové roly prekrývajú, rovnako muži i ženy by mali byť láskaví, kladú dôraz na kvalitu života a riešia konflikty kompromisom. Uprednostňované je odmeňovanie na základe rovnosti, teda každému podľa jeho potrieb.

Vyhýbanie sa neistote

Táto dimenzia vyjadruje do akej miery sa ľudia v nejakej kultúre cítia nepríjemne v neistých a nejednoznačných situáciách. Základom je zodpovedanie otázky, či sa pokúsiť kontrolovať budúcnosť, alebo prijať to, čo sa stane. Ľudia pochádzajúci z kultúr s vysokým vyhýbaním sa neistote ju zmierňujú vytváraním množstva rôznych formálnych zákonov, pravidiel a organizácií, upravujúc rôzne aspekty každodenného života. Potreba formálnych aj neformálnych pravidiel správania je emocionálna; ich dodržiavanie nie je tak dôležité ako pevná štruktúra prostredia. V týchto kultúrach sa netolerujú nekonvenčné nápady a správanie. V kultúrach so slabým vyhýbaním sa neistote sú pravidlá zavádzané iba v nevyhnutných prípadoch. Aj keď sa im nepripisuje taká vážnosť ako v kultúrach so silným vyhýbaním sa neistote, sú tu častejšie dodržiavané.

Dlhodobá orientácia

Každá spoločnosť má isté prepojenie na svoju minulosť a zaoberá sa výzvami, ktoré jej prinesie budúcnosť. Krajiny s dlhodobou orientáciou podporujú šetrnosť a vytrvalosť pri dosahovaní výsledkov, vzdelávanie vnímajú ako prípravu na budúcnosť. Kultúry, ktoré sú krátkodobo orientované, si tvoria úspory v menšej miere, sú orientované na rýchle výsledky, voľný čas považujú za dôležitý. V obchodnom kontexte sa za dôležité považujú výsledky minulého mesiaca alebo štvrťroka.

Pôžitkárstvo

Pôžitkárske kultúry umožňujú „relatívne voľné uspokojovanie základných a prirodzených ľudských túžob týkajúcich sa užívania si života a zabávania sa“ (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, 281). Zdržanlivosť odkazuje na spoločnosti, ktoré uspokojovanie potrieb ľudí regulujú striktnými spoločenskými normami.

Hofstedeho práca poskytuje hodnotný náhľad na rôzne kultúry, no nevyhla sa aj kritike (napríklad Signorini, Wiesemes, Murphy, 2009; Jones, 2007).

Trompenaarsove a Hampden-Turnerove kultúrne orientácie

Podľa Trompenaarsa a Hampden-Turnera (1997) sa kultúry líšia podľa toho, ako ich členovia riešia tri základné typy problémov, ktorými sú vzťahy s ľuďmi, postoje k času a postoje k prostrediu. V ďalšom texte sa zameriame na vzťahy s ľuďmi.

Univerzalizmus-partikularizmus

Ľudia v univerzalistických kultúrach sú presvedčení, že to, čo je dobré a čo je zlé, je možné jasne definovať. Dodržiavajú štandardy správania (pravidlá) a veria, že by mali byť aplikované univerzálne. Na druhej strane, partikularistické kultúry kladú väčší dôraz na vzťahy a z nich vyplývajúce záväzky, či kontext. Na základe povahy vzťahu medzi jedincami, či je to kolega, priateľ, zváženia kontextu, prípadne relatívneho statusu zúčastnených, môžu byť pravidlá prispôsobené. V obchodných vzťahoch sú dobré vzťahy dôležitejšie než zmluva, ktorá tak môže byť modifikovaná.

Individualizmus-komunitarizmus

Dimenzia odkazuje na rozsah, v akom ľudia v danej kultúre považujú za dôležité individuálnu slobodu a zodpovednosť alebo kladú dôraz na konsenzus a záujmy skupiny, do ktorej patria. Komunitaristické kultúry pri medzinárodných rokovaniach uprednostňujú vyjednávanie v skupine, pričom delegáti sú podriadení želaniam tých, ktorí ich vyslali. V organizáciách sa kladie dôraz na tímovú prácu a budovanie vzťahov s klientmi aj spolupracovníkmi. Pri riešení problémov nie je hlasovanie akceptovateľné, keďže sa tak nepreukazuje rešpekt k názorom tých, ktorí sú proti rozhodnutiu väčšiny. Individualisti zmocňujú jednotlivca, aby rozhodoval, takže môže uzavrieť obchod sám. V týchto kultúrach jedinec preberá zodpovednosť za svoje konanie.

Neutrálna-emocionálna

Táto dimenzia odráža do akej miery sú emócie skrývané alebo prejavované. Členovia citovo neutrálnych kultúr neoznamujú svoje city okoliu, ale snažia sa ich kontrolovať a tlmiť. Prejavovanie extrémnej radosti alebo smútku na pracovisku je odmietané, keďže je vnímané ako neprofesionálne. Na druhej strane, v kultúrach, ktoré sú vysoko emocionálne, ľudia naplno prejavujú svoje city, nechávajú im voľný priechod. Je ľahké odhaliť ich myšlienky a prežívanie nielen na základe verbálnych, ale aj neverbálnych prejavov, akými sú úsmev, smiech, či mračenie sa. Trompenaars a Hampden-Turner (1997) upozorňujú na to, že nadšenie a ochota afektívnych kultúr by nemali byť považované za súhlas s kontraktom či dohodu. Podobne, neprejavovanie emócií, kontrola výrazu tváre neutrálnymi kultúrami neznamená, že nemajú záujem alebo sa nudia.

Difúzna-špecifická

Tento rozdiel medzi kultúrami odkazuje na rozsah, v akom jedinci zapájajú iných do svojho života. Špecificky orientované kultúry oddeľujú súkromný život od toho verejného, status a pozícia v hierarchii organizácie sa obmedzujú len na pracovisko. V špecifickej kultúre je použitie titulu špecifickým označením pre špecifickú prácu, ktorú jedinec vykonáva na špecifickom mieste. Nadriadený je tak šéfom iba na pracovisku, v bare, či na golfovom kurzeneuplatňuje svoju autoritu. Môže požiadať podriadeného, ktorý má s golfom viac skúseností o radu a podriadiť sa mu. V difúznych kultúrach sa rôzne aspekty života a osobnosti prelínajú, pracovné vzťahy, status a pozícia prestupujú na sociálne situácie mimo pracoviska. V týchto kultúrach má pán riaditeľ autoritu všade, kde ho podriadený stretne. V difúznych kultúrach môže uzatvorenie obchodu trvať istý čas, keďže považujú za dôležité

budovanie vzťahov, prebádať minulosť a pozadie obchodného partnera. Pri obchode s nimi je potrebné rešpektovať tituly, vek a príbuzenské pozadie jedinca.

Dosiahnutý-pripísaný status

Dosiahnutý a pripísaný status odlišuje to, či jedinec považuje svoj úspech za výsledok vlastného snaženia alebo je dôsledkom toho, odkiaľ pochádza. V niektorých spoločnostiach je status jedincovi pripísaný na základe toho, aké je jeho rodinné zázemie, akú školu skončil, na základe pohlavia, veku, dĺžky praxe či iného faktora. Nadriadený nemusí byť motivovaný dosiahnuť ciele organizácie, no napriek tomu zostáva vo svojej pozícii kvôli tomu, kým je. V iných kultúrach je status jedinca založený na tom, čo sám dosiahol vo svojej práci a živote. V kultúrach orientovaných na pripísaný status sa očakáva, že autorita bude mať pocit zodpovednosti za úspech organizácie. Vychádza sa z predpokladu, že ak je niekto šéfom, je to preto, lebo získal tento status a titul (Trompenaars, Woolliams, 2003). Manažéri sú rôzneho veku a pohlavia. Tituly sa v týchto kultúrach používajú len ak je to nevyhnutné.

V tabuľke 17.1 sú uvedené kultúrne dimenzie identifikované Trompenaarsom spolu s Hampden-Turneroma Hofstedem.

Tabuľka 17.1 Hofstedeho, Hofstedeho a Minkovove (2010) a Trompenaarsove a Hampden-Turnerove (1997) kultúrne dimenzie, ktoré môžu ovplyvniť komunikáciu v organizácii

Hofstedeho kultúrne dimenzie	**Trompenaarsove a Hampden-Turnerove kultúrne rozdiely**
Vzdialenosť moci	Univerzalizmus – partikularizmus
Individualizmus – kolektivizmus	Individualizmus – komunitarizmus
Maskulinita – femininita	Neutrálna – afektívna
Vyhýbanie sa neistote	Špecifická – difúzna
Dlhodobá – krátkodobá orientácia	Dosiahnutý – pripísaný status
Pôžitkárstvo – zdržanlivosť	Sekvenčný – synchrónny čas
	Interná – externá kontrola

Ako poznamenávajú Baldwinet al. (2014), tieto dimenzie neznamenajú absolútne rozdelenie kultúr. Kultúrne dimenzie poskytujú iba akýsi návod pre uvažovanie v situácii, keď sa stretneme v našej organizácii s ľuďmi pochádzajúcimi z kultúrne odlišného prostredia.

17.2 KULTÚRNE BARIÉRY

Interkultúrna komunikácia je pojem označujúci proces interakcie minimálne dvoch ľudí z odlišných kultúr, ktorých kultúrna percepcia a systém symbolov sú natoľko odlišné, aby pozmenili komunikačnú udalosť. Kultúrne rozdiely môžu sťažiť komunikáciu, pričom čím väčší je rozdiel medzi kultúrami v zmysle odlišnosti hodnôt, presvedčení, jazyka, používania neverbálnych kľúčov a podobne, tým je väčšia šanca výskytu bariér zabraňujúcich

efektívnej komunikácii. V ďalšom texte zmienime niektoré z bariér, ktoré môžu ovplyvniť komunikáciu medzi ľuďmi s rozdielnym kultúrnym pozadím.

Kultúrne stereotypy

Naša vlastná kultúra môže mať vplyv na vytvorenie a šírenie negatívnych stereotypov o iných kultúrach. Stereotypy sú „presvedčenia, na ktorých základe sú konkrétnej skupine jedincov pripisované určité vlastnosti“ (Kassin, 2007, 522). Stereotypy vznikajú na základe nadmernej generalizácie o nejakej skupine bez toho, aby sme sa pokúsili vnímať skutočnosť, že jej členovia sú rozdielni. Vytváranie stereotypov je prirodzeným spôsobom ako spoznať a kategorizovať svet okolo nás. Keďže stereotypy zužujú naše vnímanie iných, môžu ohroziť interkultúrnu komunikáciu.

Samovar, Porter a McDaniel (2010) uvádzajú štyri dôvody, prečo stereotypy ohrozujú interkultúrnu komunikáciu. Po prvé, stereotypy pôsobia ako filter, ktorý umožňuje prejsť iba informáciám, ktoré sú konzistentné s tými, ktoré už máme. Interkultúrne problémy spôsobuje predpoklad, že informácie o nejakej kultúre sa vzťahujú na všetkých členov tejto kultúrnej skupiny. Sú prekážkou komunikácie, pretože sú príliš zjednodušujúce, prehnané a príliš generalizujúce. Nakoniec, keďže stereotypy sú zavše vytvárané už v útlom detstve a neustále opakované v našej kultúrnej skupine, ich intenzita časom narastá a stávajú sa odolnými voči zmene.

Je však potrebné uviesť, že stereotypy môžu mať aj pozitívnu rolu pre uľahčenie úvodnej komunikácie, napríklad pri stretnutí s niekým pochádzajúcim z kultúry, o ktorej vieme veľmi málo – aj keď sú naše stereotypy ofenzívne a nepresné, aspoň nám umožnia vytvoriť nejaký predpoklad o druhej osobe (aká asi je, aké má preferencie a pod.) a poskytnú tak základ pre úvodnú komunikáciu (Maude, 2011). Následná interakcia však bude úspešnejšou, ak na ich nebudeme silou-mocou držať.

Kultúrny kontext

Jednou z bariér komunikácie sú rozdiely v kultúrnom kontexte. Podľa Halla (1984) má na význam odovzdávanej informácie vplyv kontext, teda to, čo obklopuje udalosť. Jazykový kód, ktorý nie je zasadený do kontextu, je nekompletný, zahŕňa iba časť komunikovaného. Vychádzajúc z toho rozdelil kultúry podľa spôsobu, akým komunikujú, na nízko-kontextové a vysoko-kontextové. **Vysoko kontextové** kultúry charakterizuje dôležitosť okolností počas komunikácie. Význam povedaného nemusí byť nutne obsiahnutý v slovách, informácie môžu byť ponúknuté napríklad prostredníctvom gestikulácie, držania tela alebo dokonca využitím ticha. Tieto kultúry považujú za dôležité získať si dôveru pred samotnou diskusiou o práci a dôraz kladú na osobné vzťahy a dobrú povesť. Na druhej strane, v **nízko kontextových** kultúrach je pre komunikáciu charakteristické priame a okamžité určenie úloh a problémov, ktoré je potrebné riešiť, cení sa odbornosť a výkon a dôležitá je jasná, presná a rýchla reakcia (Hellriegel, Slocum, 2010). V týchto kultúrach sa skutočný zámer komunikácie netají, jedinci ho vyjadrujú v tom, čo bolo povedané.

Neverbálne rozdiely

Vzhľadom na množstvo neverbálnych prejavov môže medzi ľuďmi pochádzajúcimi z iných kultúr dôjsť k nedorozumeniu. Dôkazy naznačujú, že niektoré neverbálne signály

používajú a rozumejú im ľudia na celom svete, avšak kultúry vytvorili pravidlá kedy, ako a s akými následkami môžu byť tieto neverbálne prejavy použité, čo značne redukuje našu schopnosť robiť zovšeobecnenia o ich význame bez zohľadnenia kultúry (Novinger, 2001). Pozrieme sa na to, ako variuje význam neverbálnych symbolov v rôznych kultúrach pri troch formách neverbálnej komunikácie: chronemike, gestách a chromatike.

Chronemika odkazuje na využívanie času. Spôsob, pri ktorom sa robí iba jedna vec v danom čase, sa označuje akomonochronický časový systém (Hall, 1984). Je typický pre Spojené štáty a západnú Európu. Tieto kultúry sa snažia plánovať veci, činnosti delia na časti a následne sa vážnejším veciam venuje viac času a tie menej vážne sa nechávajú na koniec. Čas je v takýchto kultúrach vnímaný ako niečo, čo možno kontrolovať a nemalo by sa ním plytvať. Aj päťminútové meškanie na obchodné stretnutie si vyžaduje ospravedlnenie, presnosť je veľmi dôležitá. Robenie viacerých vecí naraz je označované ako polychronický časový systém (Hall, 1984). V týchto kultúrach si môžu dohodnúť aj niekoľko stretnutí v tom istom čase, a tak dodržať denný program môže byť nemožným. V Latinskej Amerike a na Blízkom východe je dodržiavanie vopred pripravených časových plánov menej dôležité ako ľudia. Nemajú problém meškať alebo zrušiť stretnutie na poslednú chvíľu kvôli priateľom alebo rodine, pretože vzťahy sú pre nich dôležitejšie.

Gestá označované ako emblémy, nesú špecifický význam, ktorý je možné vyjadriť pomocou slov. Práve tento v skupine dohodnutý význam môže viesť k nedorozumeniu, ak rôzne kultúry síce používajú rovnaké gestá, avšak pripisujú im odlišný význam. Typickým príkladom je gesto, pri ktorom je do kruhu spojený palec a ukazovák, kým ostatné prsty sú vystreté. Kým u nás alebo v Spojených štátoch toto gesto znamená, že všetko je dobré, „OK“, v Turecku alebo Brazílii reprezentuje obscénne gesto. V Nemecku môže mať toto gesto rovnaký význam ako u nás, alebo je považované za vulgárne, v závislosti od regiónu, a tak je lepšie sa mu vyhnúť. Gestá zvyčajne používame vedome, no v niektorých prípadoch si jedinec použitie gesta nemusí uvedomiť a môže tak dôjsť k nedorozumeniu či konfliktu.

Kultúrne rozdiely nájdeme aj vo frekvencii a intenzite používania gest. Je všeobecne známe, že Taliani, Španieli, ľudia z Južnej Ameriky či Blízkeho východu gestikulujú častejšie než ľudia pochádzajúci z iných kultúr (napríklad Číny, Japonska).

Chromatika je komunikácia prostredníctvom farieb. Zamýšľané alebo nezamýšľané posolstvo pri interkultúrnej komunikácii nesie aj farba šiat, produktu, daru alebo ich balenia. Ak v Čile darujete žlté ruže, naznačujete príjemcovi, že ho nemáte radi a červené ruže v Českej republike naznačujú romantický záujem (Hellriegel, Slocum, 2011). Kým u nás je bežné nosiť čiernu na znak smútku, v niektorých oblastiach Indie si ľudia obliekajú bielu.

17.3 INTERKULTÚRNA KOMUNIKAČNÁ KOMPETENTNOSŤ

Interkultúrna komunikačná kompetentnosť znamená schopnosť efektívne a vhodne komunikovať s príslušníkmi iných národných kultúr na základe poznania a rešpektovania kultúrnych špecifík partnera. Interkultúrna komunikačná kompetentnosť je vnímaná skôr špecificky než niečo, čo má jedinec trvalo, môže sa líšiť v rôznych kontextoch alebo podľa toho, z akej kultúry pochádza jedinec, s ktorým komunikujeme.

Na schopnosť jedinca efektívne komunikovať s ľuďmi pochádzajúcimi z iných kultúr majú vplyv motivácia, poznatky, zručnosti, senzitivita a postoje (Samovar, Porter, McDaniel, 2010; Martin, Nakayama, 2010). Azda najdôležitejšou zložkou komunikačnej kompetentnosti je motivácia. Pre interkultúrnu komunikáciu je dôležité byť ochotný vytvárať vzťahy a vstupovať do rôznych typov interakcií s ľuďmi pochádzajúcimi z rôznych kultúr. Je dôležité byť ochotný prekročiť našu „komfortnú zónu" a pokúsiť sa komunikovať napriek úzkosti a strachu, ktoré sa môžu vyskytnúť pri komunikácii v cudzom jazyku. Dôležitým je aj súbor poznatkov, ktoré máme o vlastnej kultúre, o iných a o rôznych aspektoch komunikácie. Vedomosti o tom, ako ľudia z iných kultúr zmýšľajú a konajú, poznanie pravidiel, noriem, ako aj základných kultúrnych odlišností, nám môžu pomôcť efektívne komunikovať. Dôležitým aspektom interkultúrnej kompetentnosti je aj jazyková znalosť. Zároveň, mali by sme mať na pamäti, aké náročné bolo pre nás pri učení sa jazyka vyjadriť presne to, čo povedať chceme, pretože práve toto môžu zažívať ľudia, s ktorými hovoríme. To, že niekto nehovorí plynule, ťažšie vyjadruje svoje myšlienky, nemusí nevyhnutne znamenať, že diskutovanej problematike nerozumie, alebo že nedokáže navrhnúť vhodné riešenie.

Pre efektívnu interkultúrnu komunikáciu je tiež dôležité uvedomiť si, že komunikačné zručnosti, ktorým sa učíme celý život, nemusia byť v inej kultúre vhodnými. Interkultúrna senzitivita znamená ochotu prispôsobiť svoje správanie a svoju komunikáciu ako prejav rešpektu k ľuďom pochádzajúcim z iných kultúr. Ak sa stretneme so správaním alebo zvykmi, ktoré sú pre nás nezvyčajné, dôležitú rolu zohrávajú naše postoje, zahŕňajúce toleranciu k viacznačnosti, empatiu a neposudzovanie iných podľa našich kultúrnych rámcov.

Kľúčové atribúty

Kľúčovým atribútom kultúrnej kompetentnosti je podľa Hellriegela a Slocuma (2010), aby jedinci, tímy a organizácie na základe poznatkov, zručností a skúseností boli efektívni v nasledujúcom:

- Porozumenie a ocenenie charakteristík, vďaka ktorým je konkrétna kultúra jedinečná a zrejme ovplyvňujú správanie jej členov.
- Porozumenie ako môžu hodnoty, týkajúce sa práce, ako je napríklad individualizmus a kolektivizmus, ovplyvňovať rozhodovanie ľudí.
- Pochopiť ako viesť a motivovať ľudí s rozdielnymi hodnotami a postojmi, napríklad s individualistickým staraním sa len o seba samého.
- Pre jedincovvykonávajúcich prácu v krajine, v ktorej sa hovorí odlišným jazykom, je kľúčovou schopnosť komunikovať v jazyku hostiteľskej krajiny.
- Pri vykonávaní práce v zahraničí alebo v prípade, ak pri práci vo svojej kancelárii je jedinec v kontakte s ľuďmi z rôznych krajín, je dôležité s nimi spolupracovať.
- Zvažovanie riadenia, organizovania a iných otázok z globálneho pohľadu – hľadať v prostredí, v ktorom organizácia pôsobí, neočakávané trendy, ktoré môžu pre jednotku alebo celú organizáciu predstavovať potenciálne hrozby alebo príležitosti. Táto schopnosť je niekedy nazývaná „mysli globálne, konaj lokálne".

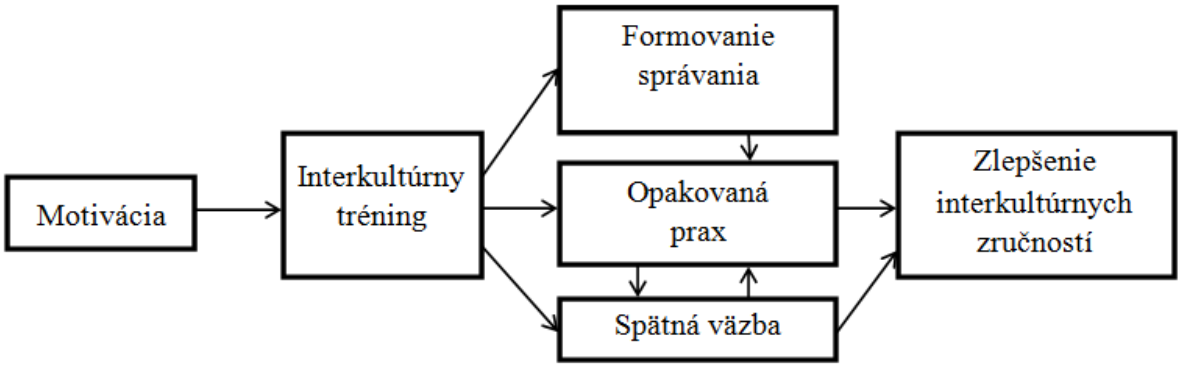
Rozvoj interkultúrnej komunikačnej kompetentnosti

Pre zlepšenie interkultúrnej komunikačnej kompetentnosti je dôležité uvedomiť si, že svet okolo nás vidíme cez optiku našej vlastnej kultúry a na základe toho konáme (Samovar, Porter, McDaniel, 2010). Na komunikáciu s ľuďmi z iných kultúr môžu vplývať aj naše osobné skúsenosti, stereotypy a predsudky o iných kultúrach, ale aj náš komunikačný štýl. Aby sme dokázali vhodne prispôsobiť svoju komunikáciu, je potrebné poznatky, ktoré máme, opakovane využívať v praxi a na základe spätnej väzby upraviť naše komunikačné vzorce.

Podľa Mauda (2011) interkultúrna kompetentnosť vyžaduje minimálne

- uvedomenie si vlastnej kultúrnej perspektívy,
- poznatky a porozumenie kultúrnym rozdielom,
- veľmi dobre vyvinuté interkultúrne komunikačné zručnosti a iné s nimi súvisiace medzikultúrne zručnosti.

Proces zlepšenia interkultúrnych zručností znázornil pomocou schémy uvedenej v obrázku 17.1.



Obrázok 17.1 Zlepšovanie interkultúrnych zručností
Zdroj: upravené podľa Maude, 2011, s. 207.

Zlepšovať praktické interkultúrne zručnosti je možné vytavením sa iným kultúram, životom v inej kultúre, spoluprácou na projektoch zahŕňajúcich ľudí z rôznych kultúr, ale aj pomocou rôznych tréningových programov. Organizácie takého tréningy poskytujú najmä zamestnancom, ktorých vysielajú do zahraničia, manažérom a členom multikultúrnych tímov, ako aj tým, ktorí pri výkone svojej práce pravidelne prichádzajú do priameho osobného alebo technológiami sprostredkovaného kontaktu s ľuďmi pochádzajúcimi z rôznych kultúr. Tréningové programy môžu byť všeobecné alebo kultúrne špecifické (Maude, 2011). Kultúrne všeobecné programy ponúkajú pohľad do praktík a komunikačného správania rôznych kultúr. Kultúrne špecifické programy sú zamerané na konkrétnu krajinu a konkrétny sociálny kontext. V praxi však väčšina programov zahŕňa elementy oboch prístupov.

ZHRNUTIE

Interkultúrna komunikácia predstavuje verbálnu, neverbálnu či písomnú komunikáciu medzi jedincami pochádzajúcimi z rozdielnych kultúr. Keďže títo jedinci sa nedelia o rovnaký systém pravidiel, noriem, presvedčení či spôsobov myslenia, môže byť efektívna komunikácia medzi nimi značnou výzvou. Prvou bariérou pri komunikácii môže byť neznalosť jazyka. Dôležité je vyhnúť sa stereotypom o iných skupinách ľudí, aj tým pozitívnym, pretože kladú na jedincov nereálne očakávania, a tak môžu byť škodlivými. Ďalšie bariéry môžu vyplývať z rozdielnosti hodnôt, či ponímania toho, čo je v danej kultúre vhodné a čo nie.Rôzne modely kultúrnych hodnôt nám síce nemôžu pomôcť predvídať, čo sa stane, avšak môžu byť užitočnými pre predvídanie toho, čo by sa mohlo stať pri interakcii s ľuďmi pochádzajúcimi napríklad z individualistickej či kolektivistickej kultúry, z kultúry s vysokou alebo nízkou vzdialenosťou moci, či univerzalistickej alebo partikularistickej kultúry.

Niektorých rozdielov medzi kultúrami sme si vedomí vďaka filmom a seriálom, čítali sme o nich v knihách a časopisoch, no viac sa môžeme dozvedieť z rozhovorov s ľuďmi pochádzajúcimi z iných kultúr. Ochota rozprávať s inými, zavše v inom ako našom rodnom jazyku, je dôležitou zložkou interkultúrnej komunikačnej kompetentnosti, zahŕňajúcej poznatky, zručnosti a schopnosti, ktoré jedincovi umožňujú efektívne komunikovať s ľuďmi pochádzajúcimi z iných kultúr, rozpoznať podobnosti a rozdiely medzi kultúrami a primerane na ne reagovať.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Pokúste sa vytvoriť vlastnú definíciu pojmu kultúra.
2. Pokúste sa identifikovať stereotypy, ktoré máte o iných národných kultúrach.
3. Akým spôsobom sú bariéry efektívnej interkultúrnej komunikácie prekážkou rozvoja interkultúrnej komunikačnej kompetentnosti?
4. Charakterizujte svoju kultúru s využitím Hofstedeho kultúrnych dimenzií.
5. Ako národná kultúra ovplyvňuje organizačnú kultúru?
6. Popíšte interkultúrnu komunikačnú kompetentnosť.
7. Vytvorte zoznam 5 odporúčaní pre efektívnu komunikáciu s jedincom pochádzajúcim z inej kultúry. Zdôvodnite ich výber.

LITERATÚRA

BALDWIN, J. R., MEANS COLEMAN, R. R., GONZÁLES, A., SHENOY-PACKER, S. (2014): *Intercultural Communication for Everyday Life*. Wiley Blackwell.

DAFT, R. L. (2010): *Organization Theory and Design* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.

GEORGE, J. M., JONES, G. R. (2011): *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th ed.). Prentice Hall.

HALL, E. T. (1984): *Poza kulturą*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W., Jr. (2010): *Organizational Behavior* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.

HOFSTEDE, G. (2001): *Culture`s consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Sage Publications.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. (2010): *Cultures and Organizations. Software of the Mind* (3rd ed.) McGraw Hill.

JONES, M. L. (2007): *Hofstede – Culturally questionable?* [online] Faculty of Commerce Papers.Oxford Business & Economics Conference. Oxford, UK, 24-26 June, 2007. [cit. 20-12-2011]. Dostupné na: http://ro.uow.edu.au/commpapers/370.

KASSIN, S. (2007): *Psychologie*. Brno: ComputerPress, a. s.

MARTIN, J. N., NAKAYAMA, T. K. (2010): *Intercultural communication in context* (5th ed.). McGraw-Hill.

MAUDE, B. (2011): *Managing Cross-Cultural Communication. Principles & Practice.* Palgrave Macmillan.

NOVINGER, T. (2001): *Intercultural Communication. A Practical Guide*. Austin: University of Texas Press.

SAMOVAR, L. A., PORTER, R. E. (2003): *Intercultural Communication. A Reader* (10th ed.). Thomson Wadsworth.

SAMOVAR, L. A., PORTER, R. E., McDANIEL, E. R. (2010): *Communication Between Cultures* (7th ed.). Wandworth, Cengage Learning.

SIGNORINI, P., WIESEMES, R., MURPHY, R. (2009): Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: a critique of Hofstede's cultural difference model. *Teaching in Higher Education*, 14(3), 253-264.

TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. (1997): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business* (2nd ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.

TROMPENAARS, F., WOOLLIAMS, P. (2003): *Business Across Cultures*. Capstone.

18 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Edukační cíle

- Charakterizovat proces řízení pracovního výkonu.
- Objasnit rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.
- Definovat hlavní principy a přínosy procesu řízení pracovního výkonu.
- Charakterizovat jeho klíčové činnosti.
- Vysvětlit proces implementace 360° zpětné vazby.
- Objasnit role specialistů na řízení lidských zdrojů, manažerů a zaměstnanců při řízení pracovního výkonu zaměstnanců a týmů.
- Popsat proces řízení pracovního výkonu týmu.

18.1 ROZDÍL MEZI ŘÍZENÍM PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍM ZAMĚSTNANCŮ

Řízení pracovního výkonu *(Performance Management)* je chápáno jako proces, kterým zlepšujeme ***výkonnost organizace, týmu a jednotlivce*** a jenž je využíván ***liniovými manažery*** k řízení. Jeho cílem je efektivní řízení jednotlivců a týmů za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace. Principem řízení pracovního výkonu je řízení zaměstnanců na základě provázání dohodnutých osobních či týmových cílů odvozených od cílů organizace, pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoje a eventuálně i rozvoje jejich kariér. Základní odlišností od tradičního hodnocení, které existovalo izolovaně, nebylo propojeno s potřebami organizace a zabývalo se především minulostí a tím, co se udělalo špatně, se řízení pracovního výkonu zaměřuje hlavně na budoucnost, na budoucí potřeby rozvoje zaměstnanců. Jedná se o proces ***strategický*** (zajímá se o široké spektrum podnikových záležitostí a aktivit, zaměřuje se na dosahování dlouhodobých cílů, snaží se o efektivní fungování organizace), ***integrovaný*** (propojuje cíle organizace, týmů a jednotlivců, dílčí strategie, různé aspekty řízení lidských zdrojů, potřeby jednotlivců s potřebami organizace) a ***efektivní*** (zaměřený na zlepšování výkonnosti organizace, výkon týmů i jednotlivců, na rozvoj), (Armstrong a Murlis, 2007).

Někteří lidé se domnívají, že proces řízení pracovního výkonu je totéž, co hodnocení zaměstnanců. Mezi těmito činnostmi ale existují významné rozdíly. ***Řízení pracovního výkonu*** je řada aktivit, jejichž cílem je zajistit, aby zaměstnanci podávali takový výkon, jaký je po nich požadován. Řízení pracovního výkonu je zaměřeno především na budoucnost, na budoucí potřebu rozvoje zaměstnanců. Mathis a Jackson (2008) definují ***hodnocení zaměstnanců*** *(Performance Appraisal)* jako proces zhodnocení a komunikace se zaměstnanci zaměřený na to, jak dobře odvádějí svou práci vzhledem k nastaveným standardům. Hodnocení zaměstnanců není tou nejdůležitější částí procesu řízení pracovního výkonu, ale je jeho nezbytnou součástí.

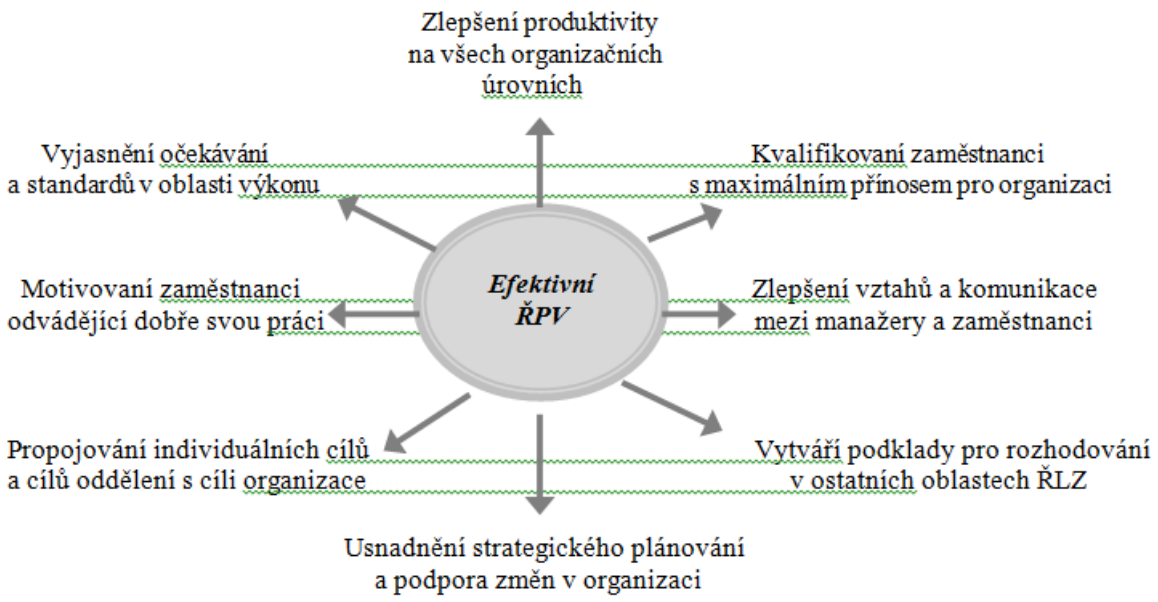
18.2 PŘÍNOSY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Proces řízení pracovního výkonu je znám jako „Achillova pata“ řízení lidských zdrojů a jeho implementace v organizaci je považována za tu nejobtížnější. V šetřeních, která byla realizována za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců s nastavenými procesy v oblasti řízení lidských zdrojů v organizacích, patřilo řízení pracovního výkonu k těm nejhůře hodnoceným.

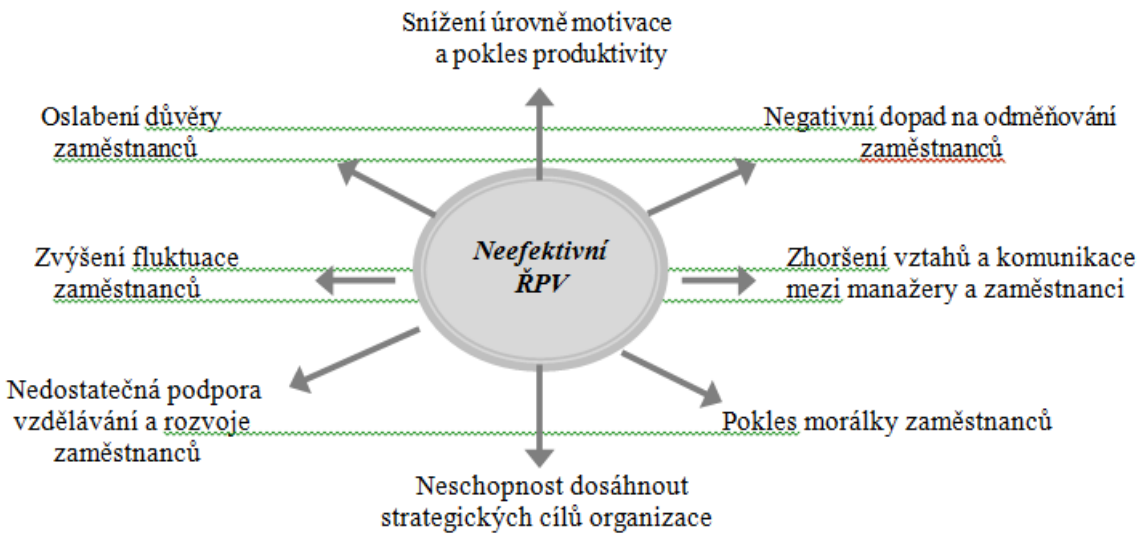
Proč je řízení pracovního výkonu tak těžké? Existují skutečné důvody, proč mají manažeři i zaměstnanci problémy s řízením pracovního výkonu. Manažeři se vyhýbají některým činnostem v rámci řízení pracovního výkonu, zvláště pak poskytování zpětné vazby týkající se možností rozvoje zaměstnanců, protože nechtějí ohrozit jejich vztahy s jednotlivci, od kterých očekávají dobře odvedenou práci. A rovněž i někteří zaměstnanci se vyhýbají diskusi s manažery zaměřené na svůj kariérní rozvoj, poněvadž mají obavy o svou mzdu/plat a odměny či o nemožnost jejich povýšení. Kromě toho, mnoho zaměstnanců má pocit, že jejich manažeři nejsou natolik zkušení, aby mohli s nimi vést rozhovor týkající se zhodnocení výkonu a pomáhat jim rozvíjet jejich znalosti, dovednosti a schopnosti a tím zlepšovat jejich pracovní výkon. Výsledkem takovýchto přístupů jak ze strany manažerů, tak ze strany zaměstnanců, je špatně fungující proces řízení pracovního výkonu (Pulakos, 2009).

Dalším problémem je, že někteří manažeři i zaměstnanci neznají výhody efektivního procesu řízení pracovního výkonu. Pohlížejí na tento proces jako na složitou administrativní práci, která je pro ně časově náročná a zbytečná. To, co si mnozí manažeři neuvědomují je, že řízení pracovního výkonu je nejdůležitějším nástrojem pro rozvíjení a zlepšování výkonu jednotlivců, týmů a tím i celé organizace. Špatně nastavený proces řízení pracovního výkonu má závažné negativní dopady na manažery, zaměstnance i celou organizaci. Přínosy z dobře nastaveného a fungujícího procesu řízení pracovního výkonu a následky z neefektivního řízení pracovního výkonu jsou přehledně znázorněny v obrázcích 18.1 a 18.2.

Efektivní řízení pracovního výkonu tak přináší výhody i zaměstnancům, které spočívají v tom, že lépe chápou svou roli, své úkoly a cíle, svou odpovědnost a pravomoci. V rámci těchto mezí mohou jednat mnohem svobodněji a samostatněji, což pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost s prací i vztah k organizaci.



Obrázek 18.1 Přínosy z efektivního řízení pracovního výkonu
Zdroj: Pulakos, 2009, s. 5, upraveno.



Obrázek 18.2 Následky z neefektivního řízení pracovního výkonu
Zdroj: Pulakos, 2009, s. 5, upraveno.

18.3 PRINCIPY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Řízení pracovního výkonu je neustále probíhající a flexibilní proces, který znamená, že manažeři a jimi řízení lidé fungují jako partneři v určitém rámci, který vytyčuje a vysvětluje, jak mohou společně co nejlépe pracovat, aby dosáhli vytýčených cílů. Je založeno spíše na principu vedení na základě smlouvy a dohody či souhlasu než na vedení prostřednictvím příkazů. Tento přístup klade důraz na rozvoj a iniciaci vlastních pracovních plánů stejně jako na integraci zájmů společnosti se zájmy jedince. K nejdůležitějším principům, které souvisí s realizací procesu řízení pracovního výkonu, patří:

- Řízení pracovního výkonu by mělo být klíčovým procesem a hnací silou organizace. Mělo by být iniciováno a podporováno vrcholovým managementem tak, aby skutečně vedlo k neustálému růstu výkonnosti organizace.
- Neexistuje jedna univerzální podoba procesu řízení pracovního výkonu, která by vyhovovala všem organizacím, všem jednotlivým částem jedné organizace či všem zaměstnancům dané organizace. Vždy záleží na daných specifických podmínkách, které by měly být zohledněny při volbě konkrétní podoby procesu řízení pracovního výkonu, např. zaměření, velikost a struktura organizace, kultura organizace, styly vedení lidí, technologie a pracovní postupy, klima zaměstnaneckých vztahů.
- Za účelem zlepšení výkonu je potřeba uvažovat všechny jeho aspekty, tedy nejen výsledky, ale i způsoby, jakými bylo těchto výsledků dosaženo. Je důležité zjistit, jaké kompetence jsou potřebné pro zlepšení výkonu zaměstnance.
- Zvyšování úrovně výkonu je podmíněno existencí takového pracovního prostředí, které podněcuje a následně odměňuje ochotu zaměstnanců v rámci výkonu své práce „udělat něco navíc“.
- Řízení pracovního výkonu hraje důležitou roli v koncepci celkového odměňování, v němž jsou všechny složky odměny spojeny dohromady a zachází se s nimi jako s integrovaným a souvislým logickým celkem. Celková odměna je tvořena jak hmotnou odměnou, kde patří základní mzda/plat, zásluhová odměna ve formě bonusů, prémií, osobního ohodnocení a pod, zaměstnanecké výhody, tak složkami nehmotné povahy. Nehmotné odměny jsou v rámci procesu řízení pracovního výkonu poskytovány prostřednictvím pochvaly, uznání, rozvoje dovedností a plánování kariéry, poskytování větší zodpovědnosti a prostřednictvím zvyšování angažovanosti a oddanosti práci. Řízení pracovního výkonu není nutně spojeno s hmotným odměňováním, i když se to často předpokládá.
- Řízení pracovního výkonu se musí týkat jak výkonu týmu, tak jednotlivců. Není možné se zaměřit pouze na jednu či druhou skupinu. Podstatné je pravidelné hodnocení zaměstnanců a poskytování průběžné zpětné vazby zaměřené zejména na jejich další vzdělávání a rozvoj. Podstatné je, aby se na tvorbě podoby procesu řízení pracovního výkonu podíleli jak linioví manažeři, tak zaměstnanci. Jedině tak může výsledný proces odpovídat skutečným pracovním postupům.
- Efektivní řízení pracovního výkonu je podmíněno existencí kultury a hodnot vysokého výkonu, dobrých vztahů na pracovišti, klimatu důvěry, otevřenosti, upřímnosti a objektivnosti, existencí atmosféry umožňující zaměstnancům projevit své názory a moci o nich otevřeně diskutovat (Horváthová, Čopíková, 2011).

- Propojení strategie řízení pracovního výkonu s ostatními strategiemi v oblasti řízení lidských zdrojů. Jak už bylo výše zmíněno, proces řízení pracovního výkonu by měl vycházet z potřeb organizace a směřovat k dosažení jejích strategických cílů. Jde vlastně o vytváření vzájemně propojených cílů od úrovně organizace, přes jednotlivé útvary až na úroveň týmu a zaměstnanců, jde o tzv. ***vertikální integraci***. Řízení pracovního výkonu vyžaduje i ***horizontální integraci***, což znamená propojení procesu řízení pracovního výkonu se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, s jejich hodnocením a následně pak s odměňováním zaměstnanců. Nesmíme však zapomenout, že se strategií řízení pracovního výkonu musejí být v souladu i strategie plánování lidských zdrojů, strategie získávání a výběru zaměstnanců a plány nástupnictví (Koubek, 2004).

18.4 ROLE SPECIALISTŮ NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, LINIOVÝCH MANAŽERŮ A ZAMĚSTNANCŮV ORGANIZACI V PROCESU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Na tvorbě, implementaci, realizaci a hodnocení uplatňování efektivního procesu řízení pracovního výkonu by se měli podílet specialisté na řízení lidských zdrojů, linioví manažeři i samotní zaměstnanci organizace. Dosažení tohoto ideálu vyžaduje čas a odhodlání. Proces řízení pracovního výkonu je cenný tím, že poskytuje rámec a základ pro kontinuální spolupráci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným zaměřenou na zefektivnění výkonnosti. Bohužel řízení pracovního výkonu velmi často nesplňuje předpoklady k tomu, aby pomocí něj docházelo k neustálému zlepšování výkonu jednotlivců, týmů a tím i ke zlepšování výkonnosti organizace. Jedním z důvodů je právě nejasnost v tom, kdo je za řízení pracovního výkonu zodpovědný. Linioví manažeři, specialisté na řízení lidských zdrojů a zaměstnanci musí spolupracovat, aby bylo zajištěno, že měření výkonu či výkonnosti a poskytování zpětné vazby bylo účinné a spravedlivé pro všechny, kterých se to týká.

Linioví manažeři. Linioví manažeři hrají rozhodující roli v každé fázi cyklu řízení pracovního výkonu. Ve fázi plánování výkonu projednávají s členy svých týmů jejich role, cíle a plány zlepšování výkonu a plány osobního rozvoje. V průběhu roku řídí pracovní výkon tím, že soustavně monitorují výsledky v porovnání s plány a zajišťují, aby v případě nutnosti byly podniknuty okamžité nápravné kroky. Poskytují zpětnou vazbu, pomoc, podporu a v případě potřeby koučují.

Specialisté na řízení lidských zdrojů nesou zodpovědnost za to, že proces řízení pracovního výkonu je v souladu s vnitřním prostředím organizace a splňuje podmínky dané legislativou. Spolupracují s liniovými manažery, poskytují jim pomoc a podporu, pomáhají jim rozvíjet jejich kompetence a vedou je k jejich využívání. Specialisté na řízení lidských zdrojů jsou rovněž zodpovědní za to, že dobře navržené postupy v rámci řízení pracovního výkonu budou vhodně implementovány. Personalisté jsou zde spíše proto, aby pomáhali při řízení pracovního výkonu, než aby jej řídili.

Zaměstnanci. Hlavní odpovědností zaměstnanců je, aby vyžadovali otevřenou, upřímnou zpětnou vazbu a využívali ji ke zlepšení svého výkonu a svých kompetencí. Všichni zaměstnanci – i ti, kteří nejsou na vedoucích pozicích- často sdílejí odpovědnost za hodnocení ostatních zaměstnanců a poskytují jim zpětnou vazbu.

18.5 MODEL ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Klíčovými činnostmi řízení pracovního výkonu, jak je znázorněno v obrázku 18.3, jsou plánování výkonu, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu v průběhu roku, hodnocení výkonu, na nějž pak navazují personální procesy, jako jsou odměňování, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry. V praxi jsou tyto činnosti vzájemně propojeny, v průběhu roku nedochází k tomu, že by na sebe jednoznačně navazovaly, ale velmi často se překrývají. Proces řízení pracovního výkonu je do značné míry zaměřen na interakci mezi zúčastněnými stranami, ale týkají se rovněž toho, co zaměstnanci dělají, pokud jde o monitorování a zlepšování jejich výkonu, dále se týkají měření a monitorování výkonu a dokumentování výsledků plánů a zkoumání a posuzování výkonu.

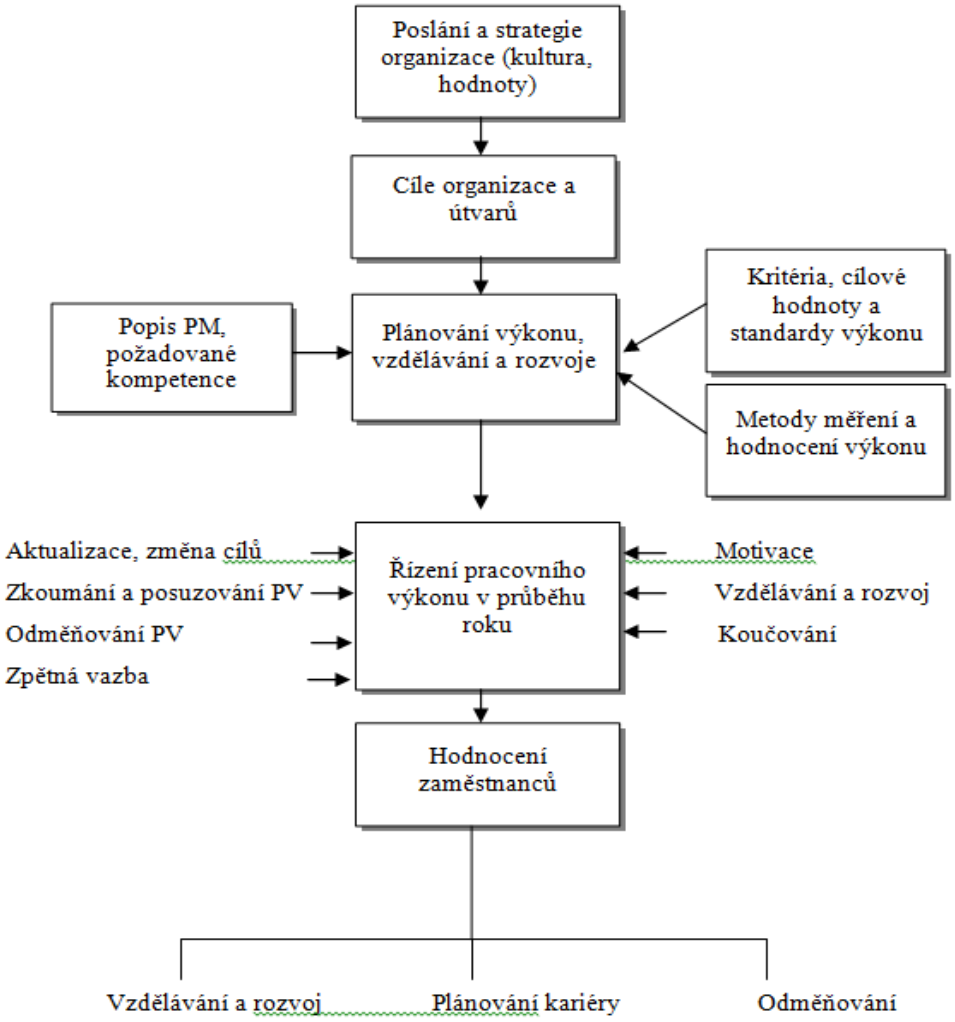
Plánování výkonu, vzdělávání a rozvoje

Plánování budoucího výkonu jako součást postupu v procesu řízení pracovního výkonu zahrnuje ***projednání a uzavření dohody o očekávaném výkonu, vzdělávání a rozvoji zaměstnance.*** V dohodě dochází mezi jednotlivci, manažery a ve stále rostoucí míře i mezi týmy k vyjasnění výsledků, kterých má být v následujícím období dosaženo, jak se bude daný výkon měřit a jaké kompetence jsou pro dosažení požadovaných výstupů zapotřebí. Rozvojové cíle jednotlivých zaměstnanců by měly být navázány na jejich plány osobního rozvoje, které by si měl zaměstnanec vypracovávat sám a v případě potřeby mu jeho nadřízený poskytuje podporu a pomoc. V těchto plánech je stanoveno, jaké kroky by měl zaměstnanec realizovat v zájmu dosažení nejen požadovaného výkonu, ale hlavně jeho zlepšení.

Kritéria výkonu

Existují různé názory na to, co by mělo být v rámci řízení pracovního výkonu měřeno – zda kompetence, chování či výsledky nebo všechny tři oblasti? Měření výkonu vyžaduje zaměřit se na nejdůležitější aspekty práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Měření, která opomíjejí některé důležité pracovní úkoly či povinnosti jsou považována za nedostačující. Na druhé straně, začleněním některých irelevantních kritérií měření výkonu „kontaminujeme“. Ovšem zaměřenost jen na jedno či dvě kritéria výkonu může přinést komplikace.

Aby bylo měření výkonu efektivní a co nejméně subjektivní, musí být zaměřeno na všechny tři oblasti, tzn. na ***vstup, proces a výstup***. Samozřejmě, že podle povahy pracovní pozice bude kladen větší důraz na jednu či dvě oblasti měření. ***Vstup*** je charakterizován tím, co zaměstnanec do své práce vkládá, jaké má předpoklady. Do oblasti ***procesu*** patří kritéria, která se vztahují k pracovnímu i sociálnímu chování zaměstnanců a jejich přístupu k práci. K nejčastěji používaným kritériím procesu patří ochota přijímat úkoly, ochota ke spolupráci, hospodárnost, dodržování pravidel a další. Zjednodušeně můžeme říci, že se jedná o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o to, jak se zaměstnanec při práci chová. ***Výstupy*** nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné. Příkladem klasicky používaných kritérií výstupů jsou množství vyrobených výrobků, kvalita výrobků/služeb, úrazovost, zmetkovitost apod. (Hroník, 2007).



Obrázek 18.3 Model řízení pracovního výkonu
Zdroj: Armstrong, Murlis, 2007, s. 259, upraveno.

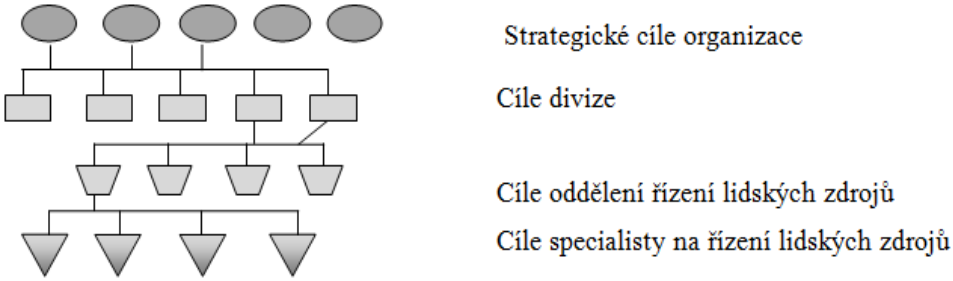
Důležitou složkou transparentního, efektivního a spravedlivého procesu řízení pracovního výkonu je vymezení ***standardů***, které definují očekávané úrovně výkonu. Realistické, měřitelné a srozumitelné standardy výkonu mají výhodu jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Zatímco popis pracovního místa popisuje základní činnosti a úkoly, které musejí být udělány, standardy výkonu přesně stanoví, jak dobře musí být každá činnost nebo úkol vykonán, aby byla splněna definovaná očekávání.

Stanovování cílů

Stanovování cílů je nejdůležitější činností řízení pracovního výkonu v průběhu fáze plánování výkonu, vzdělávání a rozvoje.

Charakteristikou definující proces řízení pracovního výkonu, je význam připisovaný integraci individuálních cílů s cíli organizace. Jedná se o tzv. ***kaskádování cílů***, což znamená jejich postupné rozpadávání se, nebo přesněji řečeno, vytvoření hierarchie cílů, kde cíle na každé organizační úrovni podporují cíle přímo týkající se další úrovně. Na obrázku 18.4 je

znázorněn příklad kaskádování cílů na čtyřech organizačních úrovních. Pokud se podíváme na symboly spojující jednotlivé úrovně, tak je zřejmé, že ne každý cíl se týká všech úrovní. Například pouze tři z pěti organizačních cílů je možné integrovat s divizí. Podobně pouze dva cíle ze správní divize je možné propojit s oddělením řízení lidských zdrojů. A nakonec, cíle specialisty na řízení lidských zdrojů podporují pouze jeden z cílů oddělení. Je velmi nepravděpodobné, že cíle jednotlivců budou propojeny se všemi cíli na každé organizační úrovni. Jak ukazuje obrázek, je mnohem obvyklejší, že individuální cíle zaměstnanců budou podporovat pouze několik cílů na vyšší organizační úrovni.



Obrázek 18.4 Kaskádování cílů
Zdroj: Pulakos, 2009, s. 41.

Avšak kaskádování cílů by nemělo být považováno pouze za proces probíhající shora dolů, ale i opačným směrem. Přístup v tomto duchu zvyšuje „pocit vlastnictví“ cílů a rovněž představuje určitý kanál pro vzestupnou komunikaci o klíčových záležitostech ovlivňujících dosahování strategických cílů organizace.

Existuje několik pravidel, které by měly být brány v úvahu při stanovování efektivních cílů. První je, že náročné, ale dosažitelné cíle vedou k efektivnějšímu výkonu než méně náročné cíle. Druhé, aby zaměstnanci svých cílů dosáhli, musí je považovat za závazné a cítit, že jsou dosažitelné. Důležitá je rovněž participace na stanovování cílů. To znamená, že cíle by neměly být stanoveny jednostranně ze strany nadřízeného, ale na základě dohody mezi zaměstnancem a manažerem. Pak budou zaměstnanci takto nastavené cíle akceptovat a budou motivováni k jejich splnění či dokonce překročení. Manažeři by měli své zaměstnance seznámit s cíli organizace a s cíli oddělení, pokud tyto cíle existují. Poskytnout jim pomoc a podporu při stanovování cílů. Pomocné slovo ***SMART*** pomáhá jak manažerům, tak zaměstnancům zapamatovat si klíčové charakteristiky efektivních cílů:

„S“ *Specific* = konkrétní/náročný, jasný, pochopitelný, podnětný.
„M“ *Measurable* = měřitelný (kvantita, kvalita, čas, finanční ukazatele.
„A“ *Attainable (Achievable)* = dosažitelný.
„R“ *Relevant* = relevantní, důležitý (přímé a jasné propojení s cíli organizace).
„T“ *Timely* = časově určený.

Někdy se také můžeme setkat se zkratkou ***KARAT***, která znamená, že cíle mají být:

„K“ *Konkrétní*	= cíl musí být přesně definován a mít měřitelný výstup.
„A“ *Ambiciózní*	= cíl by neměl být příliš náročný a vysoký ani příliš skromný.
„R“ *Reálné*	= přestože cíle mají být ambiciózní, musí být dosažitelné.
„A“ *Akceptovatelné*	= nejjednodušším způsobem motivace pro dosahování cílů je zapojení zaměstnanců do procesu stanovení cílů. Tím, že zaměstnanec cíl přijme, začne přemýšlet o jeho dosažení.
„T“ *Termínované*	= konkrétní výsledek by měl být dosažen v přesně vymezeném termínu (Wagnerová et al., 2011).

Plánování osobního rozvoje

Prvořadým cílem řízení pracovního výkonu je **rozvíjení a zlepšování výkonu**. Osobní rozvoj je základním kamenem koncepce řízení pracovního výkonu a bez soustavného rozvíjení lidí nelze ani tuto koncepci úspěšně uskutečňovat a těžit z jejich výhod. Dochází k němu v každém momentu cyklu plánování, řízení pracovního výkonu v průběhu roku a monitorování, zkoumání a posuzování výsledků. Proto může být považován za přirozený proces, ale pravděpodobnost jeho výskytu se zvýší, jestliže: 1) existuje nějaký rámec osobního rozvoje, který zabezpečují plány osobního rozvoje jako součást celkového plánování a uskutečňování činností; 2) využívají se – kdykoliv je to možné – příležitosti ke koučování (Armstrong, 2011).

Jak uvádí Koubek (2004), osobní rozvoj není jen osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností, ale že zahrnuje i celkové formování osobnosti každého jedince, formování jeho pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela náležitý efekt nejen organizaci, ale i jemu samému.

Plán osobního rozvoje stanoví kroky, které zaměstnanec navrhuje v zájmu svého vzdělávání a rozvoje. Plánování osobního rozvoje provádějí jednotliví zaměstnanci a jejich nadřízení je přitom v případě nutnosti vedou, povzbuzují je a pomáhají jim. Zaměstnanci přejímají odpovědnost za formulování a uskutečňování plánu, ale dostává se jim při tom pomoci ze strany organizace a jejich manažerů. Plány osobního rozvoje se musí zaměřit jak na znalosti, dovednosti a chování, které budou sloužit k tomu, aby zaměstnanec vykonával lépe svou stávající práci, ale také na znalosti, dovednosti a chování potřebné pro rozvoj své kariéry. Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) uvádí, že plán osobního rozvoje musí vždy splňovat tři podmínky: 1) jasně a konkrétně určené rozvojové cíle; 2) vědět, jaké znalosti, dovednosti a postoje je zapotřebí si osvojit a znát možnosti a nástroje k získání požadovaných vědomostí, dovedností a žádoucích postojů; 3) věřit, že cíle budou dosaženy, což povede k žádoucím výsledkům a zvýší pracovní i životní uspokojení.

Plánování osobního rozvoje probíhá v následujících krocích:

1 ***Zhodnocení současné situace*** – analýza současného stavu a potřeb rozvoje.

2 ***Stanovení cílů vlastního rozvoje a vzdělávání*** – cíle by mohly směřovat ke zlepšení výkonu na současném pracovním místě, ke zlepšení znalostí, dovedností a chování, popřípadě osvojení si nových znalostí, dovedností a chování vyžadovaných nově dohodnutými cíli pracovního výkonu na současném pracovním místě, k rozšíření důležitých znalostí, dovedností a chování, orientované na připravenost zaměstnance na převzetí náročnější a

odpovědnější funkce v organizaci (tedy na kariéru zaměstnance), k rozšíření znalostí, dovedností a chování, orientované na širší profil zaměstnance, tedy jeho víceoborovost, flexibilitu a zaměstnatelnost (Koubek, 2004).

3 ***Naplánování kroků včetně termínů splnění*** – plán činnosti stanovuje, co je třeba udělat, jak je to třeba udělat a do kdy je nutné jednotlivé činnosti udělat.

4 ***Realizace plánu činnosti*** – podnikání plánovaných kroků.

5 ***Vyhodnocení plánu činnosti***.

Řízení pracovního výkonu v průběhu roku

Jedním z nejdůležitějších rysů řízení pracovního výkonu je to, že je to nepřetržitý proces vyjadřující normální správné manažerské postupy udávání směru, sledování a měření výkonu a podnikání tomu odpovídajících kroků. Měl by být považován za přirozený postup, který uplatňují všichni dobří manažeři. Úspěch efektivního řízení pracovního výkonu závisí na existenci kvalitního koučování ze strany vedoucích zaměstnanců. To podmiňuje poskytování efektivní zpětné vazby a v souvislosti s plněním vzdělávacích a rozvojových plánů jednotlivých zaměstnanců jejich úspěšný rozvoj. Tato fáze procesu zahrnuje neustálé neformální přezkoumávání a posuzování výkonu zaměstnanců, neustálou komunikaci o výkonu, aktualizaci cílů a řešení vzniklých problémů týkajících se výkonu. Neformální zkoumání a posuzování výkonu jsou procesy, jejichž pomocí je řízen výkon v průběhu roku. Zaměstnanec a manažer přitom zkoumají a posuzují výkon tak, jak probíhá nebo právě proběhl, porovnávají, co se stalo, s tím, co se mělo stát.

Zpětná vazba (Feedback) je poskytování informací lidem o tom, jak si vedli, pokud jde o výsledky jejich práce, události, kritické případy a důležité, žádoucí chování. Zpětná vazba pomáhá zaměstnancům upravovat své chování, aby mohli snáze dosahovat svých vytyčených cílů. Způsob provedení zpětné vazby může významně ovlivnit úroveň mezilidských vztahů, výkon jednotlivců, týmů i celé organizace. Zpětná vazba pomáhá lidem pochopit a uvědomit si, jak pracovali a jak efektivní bylo jejich chování. Cílem zpětné vazby je zvyšovat toto uvědomění tak, aby bylo možné podniknout vhodné následné kroky. Snažit se zlepšit výkon bez poskytování zpětné vazby může být velmi frustrující. Několik stovek studií zkoumalo vliv zpětné vazby na výkon a bylo zjištěno, že lidé, kteří dostávají zpětnou vazbu, obecně podávají lepší výkony než lidé, kterým zpětná vazba poskytována není. Ne každá zpětná vazba má však za následek zlepšení. Zpětná vazba může být pozitivní, a to v případech, kdy se lidem říká, že si vedli dobře, negativní, když se lidem říká, že si vedli špatně, a konstruktivní, když jim poskytujeme radu v tom, jak by se mohli zlepšit. Výzkum zpětné vazby v rámci hodnocení výkonu naznačuje, že když lidé dostanou negativní zpětnou vazbu, bývají spíše odrazeni než motivováni ke zlepšení (Armstrong, 2011).

Koučování (Coaching) je specifický způsob práce s lidmi. Používají se různé definice koučování, ale velmi obecně lze říct, že je to metoda, jak pomáhat lidem maximálně využít jejich potenciál. Koučování znamená rozvíjení potenciálu všech zaměstnanců podle jejich aktuální úrovně rozvoje, aby mohli optimalizovat své výkony. Koučování aktivuje schopnost člověka, aby zvyšoval svůj výkon sám od sebe. Pomáhá mu učit se sám, místo aby jej učil někdo jiný. Koučování znamená, že vedoucí (manažer) vnímá své úkoly a jedná se

zaměstnanci tak, aby dokázali poznat a rozšiřovat své možnosti, a mohli tak zvyšovat svou výkonnost a motivaci (Haberleitneret al., 2009).

Koučování se v praxi považuje rovněž za metodu vzdělávání a rozvoje na pracovišti. Vychází z toho, že nejlépe se lidé učí na základě svých vlastních zkušeností. Jejich učení však často vyžaduje i určité vedení a podporu. Koučování je proto nejen nástrojem rozvoje, ale i motivace zaměstnanců. Koučování umožňuje zaměstnancům řešit konkrétní pracovní úkoly, problémy a vztahy. Učí je hledat vlastní řešení, která jsou jedinečná, což je v době, kdy je třeba zvládat nestandardní nestrukturované problémy, nepostradatelným předpokladem úspěchu.

Koučování je proces, ve kterém si zaměstnanec osvojuje znalosti a dovednosti, jež potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj a které mu umožňují lépe zvládnout úkoly pracovního místa. Koučování zvyšuje jednak výkon zaměstnance na současném pracovním místě, jednak zvyšuje jeho potenciál do budoucna. Koučování podporuje učení, kreativitu a efektivní komunikaci. Respektuje individualitu jedince, posiluje sebevědomí a napomáhá vytvářet kulturu organizace, kde je odpovědnost za pracovní výsledky v rukou zaměstnance, nikoli jen vrcholového managementu. V takovém prostředí jsou zaměstnanci aktivní, flexibilní, připraveni činit rozhodnutí a převzít odpovědnost (Folwarczná, 2010; Urban, 2013).

Koučování se vyznačuje následujícími charakteristikami:

- Koučování je nástrojem vedoucího pro osobní rozvoj a sebepoznání lidí na pracovišti.
- Koučováním se iniciuje rozvoj osobnosti, spočívající jak ve zralosti pro plnění úkolů (schopnosti a dovednosti), tak v psychické zralosti (sebedůvěra, motivace, ochota převzít odpovědnost) pro dané pracovní místo.
- Koučování na pracovišti je zaměřeno na zlepšení pracovního výkonu, které se může projevit například úspěšným zvládnutím složitého projektu, dosažením stanovených cílů.
- Koučování je důvěrným procesem mezi nadřízeným a příslušným zaměstnancem za tím účelem, aby byl zaměstnanec ještě lepší. Základem je partnerský vztah obou zúčastněných.
- Koučování znamená „požadovat a podporovat“, ne „být hodný a rozmazlovat“.
- Kouč neposkytuje koučovanému hotová řešení na jeho problémy ani odpovědi na položené otázky. Pomáhá mu lépe pochopit rozměr problému a pouze jej provází procesem jeho řešení. „Moderuje“ proces tvorby variant a hledá řešení, které si ale koučovaný hledá sám a jež přesně odpovídá potřebám konkrétního problému a je pro něj zároveň přijatelné. Tento přístup zvyšuje pravděpodobnost, že koučovaný své řešení opravdu uskuteční.
- Koučováním pomáháme zaměstnanci si uvědomit, jak pracuje, co by se měl naučit nebo jak by měl své pracovní chování změnit, vytvořit u něj zájem o změnu, usnadnit mu nalézt schopnosti k novým pracovním postupům, podporovat a nenásilně usměrňovat postupné změny jeho chování, přenášet na něj nové pravomoci a povzbuzovat ho k vyšší samostatnosti.
- Každý koučovaný zaměstnanec by měl mít možnost si svého kouče vybrat. Každý kouč má svůj specifický přístup, a proto je důležité, aby tento styl koučovanému vyhovoval. I kouč má právo práci s určitým zaměstnancem odmítnout, když cítí, že si „nesednou“ a

že by spolupráce nefungovala (Folwarczná, 2010; Haberleitner a Deistler a Ungvari, 2009; Urban, 2013).

Obvyklým rámcem, který koučové používají, je tzv. ***GROW model:***

„G“ (Goal = cíl) je cíl koučování – ten je nutné vyjádřit v konkrétních měřitelných požadavcích, které reprezentují smysluplný krok k budoucímu rozvoji. Většinou se jedná o dlouhodobý cíl, který může být záležitostí na více měsíců. Po vyjasnění dlouhodobého cíle by měl být určen cíl na koučovací schůzku – tedy to, na čem budeme pracovat dnes – v danou chvíli. Kouč musí zajistit, aby cíle byly SMART (KARAT). V koučování je důležité, aby byly stanovované cíle pozitivní. Pozitivní formulace zvyšuje motivaci a chuť dosahovat cílů, je zaměřena na změnu.

„R“ (Reality = skutečnost) popis situace, která je řešena – tato fáze zkoumá současnou situaci a to, co zaměstnanci dělali a čeho dosáhli. Tato část pomáhá koučovanému uvědomit si, kde je nyní. Kouč zaměstnanci pomáhá, aby si co nejlépe uvědomil pozitivní zkušenosti, možnosti, které už zná a vyzkoušel je.

„O“ (Options = hledání řešení) nalezení všech možných řešení situace – jde o rozpoznání tolika řešení a aktivit, kolik je jen možné, aniž bychom hodnotili, nakolik jsou reálná. Důležité je, aby kouč podporoval svého svěřence v generování co nejvíce možných řešení. Úkolem kouče je podněcovat v koučovaném kreativitu, pro niž tato fáze poskytuje velký prostor. V žádném případě by kouč neměl koučovanému podsouvat svá vlastní řešení. Měl by především vytvářet vhodnou atmosféru, která podporuje výše zmíněnou kreativitu.

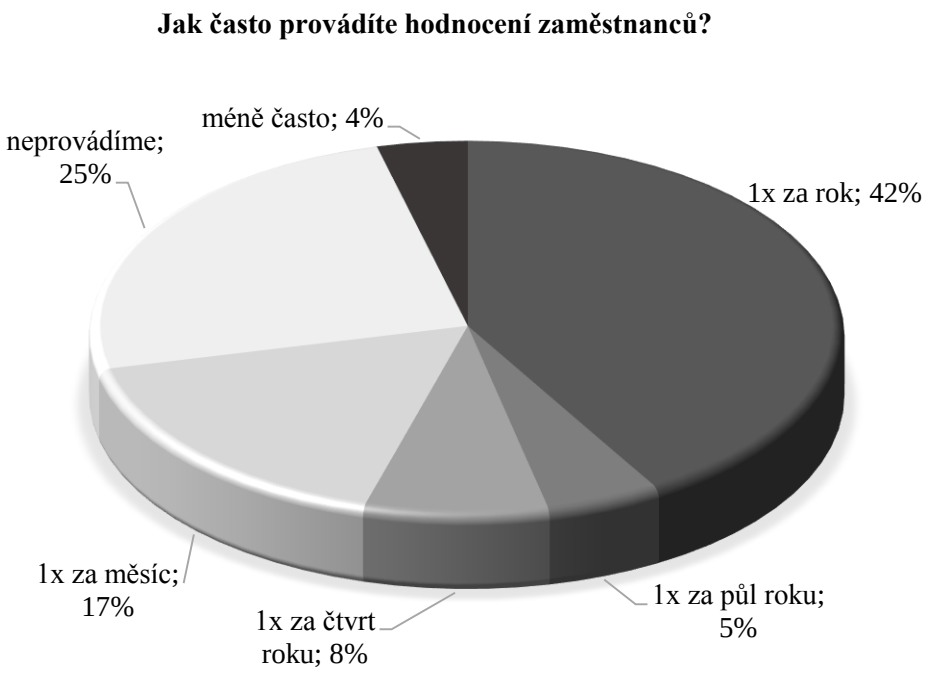
„W“ (Wrapping up / will do = shrnutí / udělá se) formulování plánu činností, který udává, co bude daný jedinec dělat. Tato fáze je pro úspěch procesu klíčová. V ní je nutné z mnoha možných řešení identifikovaných v předcházející části vybrat ta, která se rozhodne realizovat. Nezbytná je motivace koučovaného a odhodlání implementovat řešení do pracovního prostředí. Úkolem kouče je tuto motivaci podpořit a vyžadovat přesný plán činností včetně jejich načasování (Armstrong, 2011; Folwarczná, 2010; Podaná, 2012).

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je integrální součástí procesu řízení pracovního výkonu a patří k základním úkolům manažerů. Výsledky z hodnocení zaměstnanců jsou zaznamenávány, uchovávány, a využívány k různým účelům. Hodnocení je nástrojem vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců, podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci i zdrojem jejich povzbuzení a inspirace. Slouží ke shrnutí výkonu zaměstnance za minulé období, ke zlepšení výkonu v budoucnosti, k plánování dalšího rozvoje zaměstnance, poskytuje zaměstnanci příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným a pomáhá činit rozhodnutí v oblasti odměňování. Pravidelné formální hodnocení se v praxi provádí nejčastěji jednou nebo dvakrát ročně. Výsledky hodnocení jsou základem pro řízení kariéry i rozhodování o pohybu zaměstnanců v organizaci (interní mobilita a povyšování). Systém hodnocení přispívá ke zvýšení stabilizace zaměstnanců v organizaci a zlepšení podnikového klimatu. Je i jedním z nástrojů tvorby kultury organizace.

Pro zjištění, jak často se v organizacích provádí pravidelné hodnocení zaměstnanců, byl společností Trexima v roce 2013 proveden průzkum s názvem „Personální procesy ve firmách

v ČR". Tohoto průzkumu se účastnilo 270 respondentů (HR manažerů) z náhodně vybraných středně velkých a velkých firem v soukromém sektoru. Průzkum ukázal, že pravidelné hodnocení zaměstnanců probíhá v organizacích nejčastěji 1x ročně, viz graf 25.1.



Graf 18.1 Pravidelné hodnocení zaměstnanců
Zdroj: Trexima. *HR Monitor. Personální procesy ve firmách v ČR*, 2013. [online]. [9.7.2015]. Dostupné z: www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR%20Monitor.pdf.

Metody hodnocení zaměstnanců

K hodnocení zaměstnanců lze použít více metod. Některé z nich jsou vhodnější k hodnocení výsledků práce, jiné se více zaměřují na chování nebo kompetence a potenciál zaměstnanců. Metody hodnocení si můžeme rozdělit na dvě velké skupiny, a to na srovnávací a nesrovnávací.

Srovnávací metody. Tyto metody jsou založeny na srovnávání zaměstnanců mezi sebou dle jednotlivých hodnotících kritérií. Srovnávání je možné v malých skupinách zaměstnanců, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou práci. Ke srovnávacím metodám hodnocení zaměstnanců patří: metoda stanovení pořadí *(Ranking Method)*, metoda přidělení bodů *(Points Method)*, metoda párového srovnávání *(Paired-Comparison Method)* a nucené distribuce *(Forced Distribution Method)*. ***Metoda pořadí*** je založena na principu seřazení hodnocených zaměstnanců dle předem vybraného kritéria od nejlepšího zaměstnance po nejhoršího a nachází uplatnění u jedno kriteriálního hodnocení (např. podle tržeb). ***Metoda přidělení bodů*** se využívá při posuzování podle více kritérií, kdy nestačí v těchto kritériích určit pořadí. Na body lze převést výsledky v různých oblastech, které jsou vyjádřeny různými hodnotami a vyjádřit tak profil kvalit u hodnoceného (Hroník, 2006). Při hodnocení pomocí ***metody párového srovnávání*** srovnáváme každého s každým a bod je připsán tomu lepšímu. Součtem

bodů ve všech srovnáních získáme pořadí hodnocených zaměstnanců nebo je můžeme zařazovat do skupin podle počtu získaných bodů. ***Metoda nucené distribuce*** spočívá v tom, že hodnotitel je nucen umístit určité procento zaměstnanců do výkonnostních skupin (např. A-nedostatečná úroveň 10 %, B-nízká úroveň 20 %, C-postačující minimální úroveň s dílčími výhradami 40 %, D-optimální úroveň 20 %, E-excelentní úroveň 10 %) na základě Gausovy křivky.

Nesrovnávací metody. K nejčastěji používaným metodám hodnocení zaměstnanců patří: metoda řízení podle cílů (*Management by Objectives – BSC*), hodnotící stupnice *(Rating Scales),* metoda BARS (*Behaviourally Anchored Rating Scales), metoda BOS (Behavioural Observation Scales),* metoda klíčových (kritických) událostí *(Critical Incidents Method), Assessment Centre (AC) a Mystery Shopping.* ***Metoda MBO*** je založena na hodnocení cílů. Cíle by měly být výkonové, které se týkají samotného působení na dané pracovní pozici a rozvojové, které podporují efektivnější dosahování výkonových cílů. Nezbytné je dodržení základních požadavků na správné definování cílů (SMART). Tato metoda je v praxi používaná hlavně pro zaměstnance v řídících a odborných funkcích (tzn., že je použitelná jak pro manažery, tak i pro technicko-hospodářské zaměstnance). ***Hodnotící (klasifikační) stupnice*** patří k nejhojněji využívaným metodám hodnocení. Klasifikace mohou mít slovní, numerickou či grafickou podobu. ***Metoda BARS*** se zaměřuje na hodnocení chování zaměstnance požadované k úspěšnému vykonávání práce. Vychází se z toho, že žádoucí chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Je založena na vytváření hodnotících stupnic pro jednotlivé aspekty pracovního jednání a na definici žádaného pracovního jednání na daném pracovním místě jako předpokladu efektivního výkonu pracovní činnosti. ***Behaviorálně observační škály (BOS)*** požadují po hodnotiteli, aby bodově zhodnotil, jak často se zaměstnanci chovají určitým způsobem, zda vždy nebo jen někdy či nikdy. Body z každé pracovní dimenze jsou zprůměrovány tak, aby poskytly celkové zhodnocení výkonnosti zaměstnanců. ***Metoda klíčových událostí*** je v praxi využívána spíše jako doplňková metoda. Je založena na pozorování a zaznamenávání klíčových událostí, které se zaměstnanci staly při plnění pracovních úkolů v daném období. Jedná se hlavně o vysoce efektivní nebo výrazně neefektivní výkony či chování zaměstnance. Výsledkem hodnocení je výčet všech pozitivních a negativních klíčových případů. ***Metoda Assessment Centre*** využívá různé skupiny metod, jako jsou řešení případových studií, psychologické testy, řešení modelových situací, hraní rolí, strukturované rozhovory, prezentace a další. Cvičení jsou řešena individuálně nebo skupinovou formou. Hodnocení provádí několik speciálně proškolených interních i externích hodnotitelů Při hodnocení metodou ***Mystery Shopping*** zůstávají hodnotitelé po celou dobu v anonymitě, jsou k nerozeznání od ostatních zákazníků. Vzhledem k principu „tajnosti“ pozorování je realizována externími specialisty.

V praxi se při hodnocení zaměstnanců většinou nepoužívá jen jedna metoda, ale ***soubor několika metod.*** Metody bychom měli „namixovat“ tak, aby hodnocení poskytlo podklady pro odměňování, rozvoj a jednoznačně formulovalo cíle a úkoly.

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je jedním z nejnáročnějších úkolů manažerů. Pravidelná formální setkání nabízejí příležitost otevřeně hovořit o výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a identifikovat potřeby v oblasti rozvoje a kariéry. Důležitou součástí hodnotících rozhovorů je

rovněž dohoda o možné pomoci a podpoře ze strany manažera. Na rozhovor by se měly připravit obě strany, jak hodnotitel, tak hodnocený. Zaměstnanci by měli být předem informováni (minimálně 1 týden) o termínu hodnocení, o místu konání hodnoticího rozhovoru a oblastech, kterých se bude hodnocení týkat. Hodnoticí rozhovor by měl probíhat v příjemném a klidném prostředí a neměl by být nikým a ničím přerušován.

Součástí hodnoticích rozhovorů by mělo být i ***sebehodnocení zaměstnanců***. Možnost participovat na procesu hodnocení výkonu zvyšuje míru motivace zaměstnanců a odbourává subjektivitu hodnocení během hodnoticího rozhovoru. Avšak sebehodnocení může fungovat jen v situacích, kdy zaměstnanci mají jasně stanovené cíle a standardy, podle kterých jsou hodnoceni.

Závěry z hodnocení

Systém hodnocení výkonu je nutné propojit s ostatními personálními činnostmi, mezi něž patří především získávání, výběr a adaptace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců. Vzájemnou provázaností jednak umocňujeme účinek jednotlivých personálních nástrojů a zároveň tak posilujeme motivaci k jejich využívání.

18.6 METODA 360° ZPĚTNÁ VAZBA

360° zpětná vazba neboli vícenásobné hodnocení spočívá v tom, že hodnocený je hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií. 360° zpětná vazba se skládá z postupných kroků, jejichž podstatou je vícenásobné hodnocení zaměstnance ze strany jeho kolegů. Výsledkem vícenásobného hodnocení je zpětná vazba hodnocenému zaměstnanci o tom, jak jiní vidí jeho chování, jak ho hodnotí, jak na ně působí. Je to informace od lidí, s nimiž přichází v práci do styku, od těch, kteří ho potřebují a které potřebuje i on sám. Mezi hodnotiteli jsou obyčejně pouze ti spolupracovníci, kteří ho dovedou v různých situacích nejlépe ohodnotit. Pohled na dovednosti hodnoceného pracovníka lze získat od samotného hodnoceného, od přímého nadřízeného, kolegů, od podřízených a od zákazníků. Zpětnou vazbu lze rozšířit i zapojením dalších hodnotitelů, např. nezávislého externího experta (psychologa, či odborníka na danou práci) nebo o stupeň vyššího nadřízeného. Hodnota informace z 360° zpětné vazby pro hodnoceného pracovníka spočívá v tom, že vidí své chování objektivněji a může učinit potřebné korekce. Jeho chování se posuzuje vzhledem k předem definovaným výkonovým standardům a dalším dimenzím. Podle záměru použití vícenásobného hodnocení se mění i hodnocené dimenze. Mezi typické dimenze patří manažerské kompetence, z nichž jsou odvozeny položky neboli projevy chování, ke kterým se hodnotitelé vyjadřují (Kubeš a Šebestová, 2008).

360° zpětná vazba obvykle získává údaje z dotazníků, které měří z různých úhlů chování jedinců v porovnání s nějakým seznamem schopností (kompetenčním modelem). V dotaznících 360° zpětné vazby se obvykle používají dva typy stupnic: **frekvenční stupnice** (respondent hodnotí, jak často hodnocený pracovník projevuje dané chování) a **hodnotící stupnice** (vede respondenta k posouzení toho, jak dobře je dané chování u hodnoceného rozvinuto). Při tvorbě hodnotících stupnic zvažujeme, zda použijeme **lichý nebo sudý počet stupňů**. Nejčastější a nejoblíbenější je pětistupňová stupnice, která nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci, a kterou jsou schopni zvládnout lidé s různou zkušeností. Můžeme použít

klasickou školní stupnici se známkováním od 1 do 5 nebo někteří hodnotitelé používají pětidílné stupnice, které se snaží vzdálit podobnosti se školním známkováním a volí stupnici od 0 do 4. Problémem klasické pětidílné stupnice je sklon lidí hodnotit hodnotami ze středu stupnice, tzv. chyba centrální tendence. Sudý počet stupňů postrádá střední hodnotu a nutí hodnotitele přiklonit se jednoznačně k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení (Koubek, 2004). V případě sudého počtu stupňů může však nastat situace, kdy se hodnotitel opravdu neumí rozhodnout a jestliže mu středová hodnota ve stupnici chybí, raději na položku neodpoví. Výběr stupnice je důležitým krokem k vytvoření dotazníku 360° zpětné vazby. Výsledky jsou interpretovány na základě rozdílů mezi hodnoceními jednotlivých skupin hodnotitelů, přičemž všichni používají stejnou stupnici. Dotazníky mohou obsahovat i otevřené otázky, na které respondenti volně odpovídají.

Při implementaci 360° zpětné vazby je důležité znát odpovědi na tyto otázky:

Kdo bude hodnotit? Výběr hodnotitelů je jedním z klíčových kroků procesu realizace vícezdrojového hodnocení. Základním kritériem jejich výběru je, aby dobře znali práci hodnoceného a byli s ním pravidelně v pracovním kontaktu.

Jak budeme zaměstnancům sdělovat způsob zavedení 360° zpětné vazby? Ti, kteří jsou zapojeni do procesu vícezdrojového hodnocení, musejí být v dostatečném předstihu informováni o všech důležitých záležitostech. Jedná se především o seznámení s průběhem celého procesu, o vysvětlení cílů, významu, přínosu hodnocení pro zaměstnance a pro organizaci o způsobu nakládání s výsledky hodnocení.

Jak bude probíhat příprava hodnocených a hodnotitelů? Je důležité, aby všichni, kteří se procesu hodnocení účastní, byli řádně zaškoleni. Školení může probíhat např. formou workshopu, v rámci kterého by byli hodnocení i hodnotitelé proškoleni, jak mají dotazník vyplňovat, jak nakládat s výsledky a jak je sdělovat hodnoceným zaměstnancům (poskytování zpětné vazby). Hodnocené je nutné seznámit s tím, co se děje po přijetí zpráv z 360° zpětné vazby.

Jaký by měla mít zpráva z vícezdrojového hodnocení obsah? Ze zprávy by mělo být zřejmé, jak se v jednotlivých kompetencích hodnotil sám pracovník a jak jej hodnotili ostatní. Z výsledků hodnocení by měl hodnocený získat obraz o svých slabých i silných stránkách a o tom, kde jsou výrazné rozdíly mezi sebehodnocením a hodnocením ostatními. Výsledky budou tvořeny z průměrných hodnot vypovídajících o tom, jak hodnoceného vidí ostatní hodnotitelé a jeho bezprostřední nadřízení. Pro detailnější zjištění, v čem by se měl hodnocený zlepšit či rozvíjet, musíme se hlouběji podívat na jednotlivé otázky, z nichž se hodnocení dané kompetence skládá. Součástí zprávy může být i slovní hodnocení, která mohou hodnocenému poskytnout doplňující informace o oblastech, které nebyly v dotazníku zahrnuty. Pokud bude v dané organizaci používáno vícezdrojové hodnocení opakovaně, doporučuje se doplnit aktuální zprávu o hodnocení z předcházejícího období.

Jak bude nakládáno s individuální zprávou z 360° zpětné vazby a jak budou výsledky prodiskutovány s hodnocenými? Zprávu z vícezdrojového hodnocení by měl obdržet jak hodnotitel, tak i hodnocený. Výsledky by měly být prodiskutovány v rámci hodnotícího rozhovoru. Výsledkem hodnocení by měla být shoda mezi hodnotitelem a hodnoceným. Měli by se dohodnout na plánu osobního rozvoje a na formě pomoci při rozvoji zaměstnance ze strany nadřízeného (hodnotitele).

Jakou zvolíme formu 360° zpětné vazby? Musíme se rozhodnout, zda použijeme dotazníky v papírové, či elektronické podobě. Obě varianty mají své výhody i nevýhody.

Při implementaci a realizaci 360° zpětné vazby je důležité, aby byla zachována anonymita a důvěrnost údajů, rovněž nesmí být výsledky vícezdrojového hodnocení důvodem k propuštění zaměstnance.

18.7 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU TÝMU

Jednotliví členové týmu mohou ovlivňovat pracovní výkon týmu třemi způsoby:

- skutečnou prací, kterou vykonávají, dovednostmi, schopnostmi a chováním (kompetencemi), které při práci uplatňují;
- prací, kterou vykonávají jako členové týmu;
- týmovým pracovním výkonem jako celkem.

Týmy musejí mít nějaký společný cíl nebo účel. Musejí mít rovněž nezbytnou směsici dovedností a schopností (kompetencí) a členové týmu musejí být společně odpovědni za výsledek.

I přesto, že je důležité uvažovat o řízení pracovního výkonu týmů jako celku, je také důležité uvažovat o úrovních pracovního výkonu a schopností dosažených jednotlivými členy týmu. Je však samozřejmé, že primárním kritériem bude jejich přínos pro tým jak z hlediska výsledků, tak z hlediska procesů (Armstrong, 2011).

Měřítka pracovního výkonu týmů

Měřítka pracovního výkonu týmů se budou vztahovat k ***účelu*** daného týmu, k jeho konkrétním ***cílům*** a ***standardům*** výkonu. Měřítka pracovního výkonu týmu můžeme rozdělit na měřítka v podobě výstupů (výsledků) a v podobě procesů.

Výstupy zahrnují např. tato měřítka:

- dosažení cílů týmu,
- spokojenost zákazníků,
- množství práce,
- kvalitu práce a další.

Měřítka týkající se ***procesů*** zahrnují např:

- podporu týmového procesu,
- spolupráci a kolektivní úsilí,
- participaci,
- flexibilitu,
- schopnost týmu plánovat a řídit své aktivity a další.

Procesy řízení pracovního výkonu týmu

Jak uvádí Armstrong (2011), činnosti v rámci řízení pracovního výkonu týmu mají stejnou sekvenci jako v případě řízení pracovního výkonu jednotlivců:

- ***Uzavření dohody o cílech*** – cíle pro týmy se stanovují v podstatě stejným způsobem jako individuální cíle; budou založeny na analýze účelu týmu a jeho odpovědnosti za dosahování výsledků; cíle a standardy výkonu by měly být prodiskutovány a odsouhlaseny týmem jako celkem.
- ***Formulování plánů směřujících k dosažení cílů.***
- ***Uskutečňování plánů.***
- ***Monitorování pokroku.***
- ***Hodnocení úspěšnosti*** – setkání za účelem hodnocení pracovního výkonu týmu analyzují a posuzují zpětnou vazbu a kontrolní informace týkající se společné úspěšnosti v porovnání s cíli a plány projektu. Proces řízení pracovního výkonu týmu by neměl zanedbávat potřeby členů týmu. Jednotliví zaměstnanci by měli dostávat zpětnou vazbu týkající se jejich přínosu pro tým, a za jejich úspěšnost by se jim mělo dostat uznání vedoucího jejich týmu i ostatních členů týmu.
- ***Nové definování cílů a plánů.***

18.8 VYHODNOCOVÁNÍ PROCESU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Je těžké zajistit, aby proces řízení pracovního výkonu fungoval efektivně, a to bez ohledu na to, jak pečlivě a opatrně byl vytvořen a implementován. Po jeho zavedení je potřeba neustále sledovat a pravidelně vyhodnocovat, jak daný proces funguje a eventuelně provést potřebné změny či úpravy. Jak uvádí Armstrong (2011), při zavádění procesu řízení pracovního výkonu by se měla určit kritéria úspěšnosti jako základna pro jeho vyhodnocování. Tato kritéria budou založena na cílech procesu a na tom, jak dobře byly naplněny. Při vyhodnocování procesu řízení pracovního výkonu bychom měli brát v úvahu tato dvě kritéria: efektivnost procesu z pohledu manažerů a efektivnost procesu z pohledu zaměstnanců. Nejvhodnějším způsobem, jak monitorovat a vyhodnocovat, je ptát se manažerů a zaměstnanců, jak to fungovalo. Rozhodující je analýza výkonnosti organizace za účelem stanovení míry, v jaké lze zlepšení výkonnosti připsat procesu řízení pracovního výkonu. Prokázat přímou souvislost je velice problematické, ale podrobnější vyhodnocení dopadu procesu může odhalit konkrétní oblasti, v nichž došlo ke zlepšení výkonu, o kterém bychom mohli říct, že mělo dopad na celkovou výkonnost organizace.

Kritéria pro vyhodnocování řízení pracovního výkonu

Kritéria, na jejichž základě je možné hodnotit úspěšnost procesu řízení pracovního výkonu, by měla být zvolena již při zavádění procesu nebo v okamžiku, kdy dochází k jeho úpravám či změnám. Může se jednat např. o tato kritéria:

- počet zaměstnanců, kteří mají plány osobního rozvoje,
- počet zaměstnanců, kteří splnili vytýčené cíle v rámci svého vzdělávání a rozvoje,
- kolik zaměstnanců je aktivně zapojeno do procesu řízení pracovního výkonu,
- zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců,
- zvýšení úrovně kompetencí zaměstnanců,
- splnění dohodnutých cílů,
- dohodnuté a uskutečněné plány zlepšování pracovního výkonu,

- zlepšení výkonnosti organizace.

Závěrem lze konstatovat, že všem krokům zavedení procesu řízení pracovního výkonu v organizaci musí být věnována odpovídající pozornost; jen tak je možno docílit stavu, kdy je dosažena vysoká úroveň výkonnosti organizace.

SHRNUTÍ

Řízení pracovního výkonu je chápáno jako proces, kterým zlepšujeme výkonnost organizace, týmu a jednotlivce a jenž je využíván liniovými manažery k řízení. Hodnocení zaměstnanců je proces zhodnocení a komunikace se zaměstnanci zaměřený na to, jak dobře odvádějí svou práci vzhledem k nastaveným standardům.

Na tvorbě, implementaci, realizaci a hodnocení uplatňování efektivního procesu řízení pracovního výkonu by se měli podílet specialisté na řízení lidských zdrojů, linioví manažeři i samotní zaměstnanci organizace.

Klíčovými činnostmi řízení pracovního výkonu jsou plánování výkonu, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu v průběhu roku, hodnocení výkonu, na nějž pak navazují personální procesy, jako jsou odměňování, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry. Plánování budoucího výkonu jako součást postupu v procesu řízení pracovního výkonu zahrnuje projednání a uzavření dohody o očekávaném výkonu, vzdělávání a rozvoji zaměstnance. Stanovování cílů je nejdůležitější činností řízení pracovního výkonu v průběhu fáze plánování výkonu, vzdělávání a rozvoje. Prvořadým cílem řízení pracovního výkonu je rozvíjení a zlepšování výkonu. Osobní rozvoj je základním kamenem koncepce řízení pracovního výkonu a bez soustavného rozvíjení lidí nelze ani tuto koncepci úspěšně uskutečňovat a těžit z jejich výhod. V průběhu řízení pracovního výkonu probíhá neustálé neformální přezkoumávání a posuzování výkonu zaměstnanců, neustálá komunikace o výkonu, aktualizaci cílů a řešení vzniklých problémů týkajících se výkonu. Neformální zkoumání a posuzování výkonu jsou procesy, jejichž pomocí je řízen výkon v průběhu roku. Zaměstnanec a manažer přitom zkoumají a posuzují výkon tak, jak probíhá nebo právě proběhl, porovnávají, co se stalo, s tím, co se mělo stát.

Hodnocení zaměstnanců je integrální součástí procesu řízení pracovního výkonu a patří k základním úkolům manažerů. Hodnocení je nástrojem vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců, podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci i zdrojem jejich povzbuzení a inspirace. Slouží ke shrnutí výkonu zaměstnance za minulé období, ke zlepšení výkonu v budoucnosti, k plánování dalšího rozvoje zaměstnance, poskytuje zaměstnanci příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným a pomáhá činit rozhodnutí v oblasti odměňování. Systém hodnocení výkonu je nutné propojit s ostatními personálními činnostmi, mezi něž patří především získávání, výběr a adaptace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců.

360° zpětná vazba neboli vícenásobné hodnocení spočívá v tom, že hodnocený je hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií. 360° zpětná vazba se skládá z postupných kroků, jejichž podstatou je vícenásobné hodnocení zaměstnance ze strany jeho kolegů.

Výsledkem vícenásobného hodnocení je zpětná vazba hodnocenému zaměstnanci o tom, jak jiní vidí jeho chování, jak ho hodnotí, jak na ně působí.

Kritéria, na jejichž základě je možné hodnotit úspěšnost procesu řízení pracovního výkonu, by měla být zvolena již při zavádění procesu nebo v okamžiku, kdy dochází k jeho úpravám či změnám. Může se jednat např. o tato kritéria: počet zaměstnanců, kteří mají plány osobního rozvoje; počet zaměstnanců, kteří splnili vytýčené cíle v rámci svého vzdělávání a rozvoje; kolik zaměstnanců je aktivně zapojeno do procesu řízení pracovního výkonu; zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců; zvýšení úrovně kompetencí zaměstnanců a další.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Vysvětlete proces řízení pracovního výkonu.
2. Objasněte rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.
3. Uveďte přínosy z efektivního řízení pracovního výkonu.
4. Jaké jsou principy řízení pracovního výkonu?
5. Popište jednotlivé klíčové činnosti řízení pracovního výkonu.
6. Uveďte příklady kritérií, na jejichž základě můžeme měřit výkon zaměstnanců.
7. Vysvětlete model koučování „GROW“.
8. Charakterizujte nejpoužívanější metody hodnocení zaměstnanců.
9. Na základě kterých kritérií lze hodnotit úspěšnost procesu řízení pracovního výkonu?
10. Prostudujte si systém 360° zpětné vazby a uveďte její výhody a nevýhody.
11. V kapitole je podrobně charakterizován proces stanovování cílů v rámci plánování výkonu, vzdělávání a rozvoje, včetně pravidel, které by měly být brány v úvahu při stanovování efektivních cílů. Dovedli byste uvést příklady dobře i špatně nadefinovaných cílů?
12. Důležitou a nezbytnou aktivitou řízení pracovního výkonu je koučování. Jaké vlastnosti, dovednosti a schopnosti by podle vás měl mít dobrý kouč?

LITERATURA

ARMSTRONG, M. (2011): *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment.

ARMSTRONG, M., MURLIS, H. (2007): *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. London: KoganPage.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. (2005): Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: ComputerPress.

FOLWARCZNÁ, I. (2010): *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.

HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. (2009): *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada.

HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. (2011): Performance Management As One Part Of The Remuneration Management. *In: World Academy of Science, Engineering and Technology - International Conference on Business and Management Sciences.* ICBMS 2011. Amsterdam: WASET, 2011, pp. 1194-1201.

HRONÍK, F. (2006): *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.

HRONÍK, F. (2007): *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, Ľ. (2008): *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí.* Praha: Grada.

KOUBEK, J. (2004): *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.

MATHIS, R. L., JACKSONJ. H. (2008): *Human Ressource Management.* Mason: South-WestCengageLearning.

PODANÁ, R. (2012): *Koučování pro manažery aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada.

PULAKOS, E. D. (2009): *Performance Management. A New ApproachforDriving Business Results.* Velká Británie: Wiley-Blackwell.

TREXIMA. *HR Monitor. Personální procesy ve firmách v ČR*, 2013. [online]. [9.7.2015]. Dostupné z: www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR%20Monitor.pdf.

URBAN, J. (2013): *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. roz. vyd. Praha: WoltersKluwer.

WAGNEROVÁ, I. et al. (2011): *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada.

19 KONFLIKTY NA PRACOVISKU A STRATÉGIE ICH RIEŠENIA

Edukačné ciele

- Prezentovať teoretické poznatky o konfliktoch na pracovisku.
- Vymedziť stratégie riešenia konfliktov na pracovisku.
- Vysvetliť dôsledky konfliktov pre jednotlivca.

ÚVOD

Konflikty sú súčasťou nášho každodenného života a to rodinného, pracovného aj spoločenského. Sú prirodzeným prejavom nezhôd, výmeny názorov, nesúladu medzi požiadavkami jednotlivcov a skupín. Konflikty narúšajú rovnováhu života, vyvolávajú stres a úzkosť. Konflikty však majú aj pozitívny dopad – dávajú príležitosť novým a tvorivým prístupom riešenia problémov. Základný problém nie je v existencii konfliktu, možno ani v ich predchádzaní, ale v spôsobe ich riešenia.

„Keď druhá strana čaká súboj, ponúknite partnerstvo alebo priateľstvo“(Donald Trump)

19.1 KONFLIKTY NA PRACOVISKU

Pojem konflikt (conflictus) má latinský pôvod. Označuje sa ním zrážka, tendencia naraziť na seba, resp. zraziť sa. Ako uvádza Kačáni, Buckova (2001, s. 11-16) pôvodný význam pojmu konflikt ako zrážky sa postupne modifikoval a aplikoval aj na miernejšie prejavy, ako je prirodzený nesúlad medzi zámermi človeka a realitou jeho života, ako i medzi nezhodnými tendenciami v medziľudských vzťahoch. Ide vlastne o určité správanie, aktivitu jednotlivca zameranú na iného človeka, ktorá vyjadruje vyhranený nesúlad tendencií a býva spojená s výraznejším emocionálnym prežívaním. V tomto zmysle možno konflikt charakterizovať ako prejav takého nesúladu medzi ľuďmi, ktorý jednotlivec pociťuje ako zaujatosť, neoprávnenú kritiku okolia.

Konfliktom môžeme rozumieť súčasné pôsobenie dvoch protikladných síl približne rovnakej intenzity. Bežne sa o konfliktoch hovorí ako o boji, v ktorom jedna strana vyhrá a jedna prehrá. (Boroš, 2011, s. 146)

Ak sa nedarí dosiahnuť dohodu, dochádza k rozporom medzi ľuďmi, ktoré poznačujú ich komunikáciu. Taký prípad rozporu nazývame konflikt. Konfliktnou situáciou rozumieme špecifickú formu sociálnej interakcie. Je to proces, v ktorom účastníci konfliktu vystupujú otvorene a priamo proti sebe, nepriateľsky si zasahujú do svojho konania. Konfliktná situácia sa zaraďuje medzi náročné životné situácie, ktoré sú stupňované podľa miery záťaže na človeka. (Mesárošová a kol., 2010, s. 187)

Konflikty sú nevyhnutnou súčasťou nášho života, ako uvádza Křivohlavý (2002), aj keď narúšajú jeho rovnováhu, no dávajú príležitosť novým, oživujúcim tvorivým prístupom riešenia problémov. Základný problém nie je v existencii konfliktu, ani v ich predchádzaní,

ale v spôsobe ich riešenia a riadenia konfliktu - ide o manažment konfliktov. Znalosť príčin konfliktov umožňuje manažérom predchádzať vznikom konfliktov. Konflikty vznikajú najčastejšie v nasledujúcich situáciách (Bělohlávek, 1996, s. 135):

- Nekompatibilné osobnostné charakteristiky, záujmy, potreby, hodnoty.
- Prekrývanie alebo nejasné hranice pracovných náplní.
- Súťaženie o obmedzené zdroje.
- Neprimeraná komunikácia, dysfunkčná komunikácia.
- Vzájomná závislosť úloh.
- Zložitosť organizácie, departmentalizácia (spôsob utvárania útvarov), špecializácia.
- Nejasné stratégie, štandardy, pravidlá, politiky.
- Termíny, extrémny časový tlak, záťaž, stres.
- Kolektívne rozhodovanie.
- Nesplnené očakávania.
- Nevyriešené alebo potlačené konflikty.
- Rozdiely v percepcii.
- Konflikt rolí.
- Nespravodlivý prístup.
- Porušenie teritória.
- Rozdiely medzi individuálnymi cieľmi, skupinovými cieľmi a cieľmi organizácie.
- Rozdiely medzi formálnou a neformálnou organizáciou.
- Rozdiel medzi jednotlivcom a prácou.
- Ďalšie.

Druhy konfliktov

Odborná literatúra (Křivohlavý, 1973; Boroš, 2001; Výrost, Slaměník, 2009; Rudy a kol., 2004) ponúka rôzne delenia konfliktov, no pre účely tejto publikácie vymedzujeme a charakterizujeme konflikty nasledovne:

Z hľadiska subjektov:
Intrapersonálny konflikt
Interpersonálny konflikt
Interskupinový konflikt
Intraskupinový konflikt

Z hľadiska dôsledkov:
Funkčný konflikt
Dysfunkčný konflikt

Intrapersonálny konflikt je osobný konflikt jednotlivca samého so sebou. Takýto konflikt prežíva jednotlivec spravidla vtedy, ak jeho ciele sú nerealizovateľné, potreby nenaplnené. Typickou črtou je vnútorné napätie. Výsledkom zvládnutia konfliktu je skúsenosť, sebapoznanie, poznanie iných, lepšie rozhodovanie, vytvorenie vhodných stereotypov, zlepšenie vzťahov. Výsledkom nezvládnutia konfliktu je neistota, nedôvera v seba aj v iných, komunikačná izolácia pri riešení ďalších konfliktov.

Interpersonálny konflikt sa najčastejšie vyskytuje medzi dvoma ľuďmi, ktorých postoje, názory a presvedčenie sú rozdielne. Obidva druhy konfliktov sa navzájom prelínajú,

napríklad interpersonálny konflikt môže vyvolať dlhodobejšiu nespokojnosť so sebou. Naopak, nespokojnosť so sebou môže byť príčinou ďalších medziľudských nezhôd. Tak intrapersonálne, ako aj interpersonálne konflikty sa môžu týkať postojov, názorov, záujmov, predstáv a motivácie.

Interskupinový konflikt (konflikty medzi skupinami) je podmienený diferenciami a jednotlivec sa môže do rôznych komplikovaných situácií dostať iba preto, že jeho skupina je v kontroverzii s inou skupinou. Tento konflikt vplýva na dynamiku skupinu - umocňuje vnútro skupinovú kohéziu, podporuje pocit spolupatričnosti medzi členmi a umožňuje členom skupín jednoduchšie sa identifikovať so skupinou. Pôsobí teda na princípe „spoločný nepriateľ združuje“ a podporuje zvýšenú činnosť skupiny.

Intraskupinový konflikt (v rámci skupiny) sa týka interakcie člena a kolektívu. Je prejavom skupinovej dynamiky a môže mať na skupinu deštrukčný vplyv, no môže byť ale len bežným prejavom fungovania skupiny alebo tímu, nakoľko v skupine je zvýšená komunikácia medzi členmi. Tu možno vychádzať z predpokladu, že jednotlivec citlivo vníma, aké miesto má v skupine, či je akceptovaný, a uvedomuje si aj svoju možnú pozíciu v nej. Ale tak isto vníma aj postavenie iných členov, čo determinuje aj vytváranie medziľudských vzťahov v rámci danej skupiny. Ak jednotlivec z nejakého dôvodu nemôže plniť vlastné želané ciele, potom často dochádza ku konfliktom medzi jeho reálnym postavením a vlastným očakávaním. Ak členovia skupiny nevedia konštruktívne pristupovať k riešeniu konfliktov, mnoho skupín v procese vývoja zaniká.

Funkčný konflikt

Je konflikt pozitívny, konštrukčný. Inšpiruje k zmene, podnecuje výmenu názorov, súťaživosť, prispieva k progresu. Účastníci hľadajú riešenia, aktívne sa zúčastňujú na zmene, ktorú konflikt vyprovokoval. Poukazuje na chyby a nedostatky, má pozitívny prínos pre ľudí a pre sociálne prostredie. Podporuje inováciu a kreativitu, podnecuje k hľadaniu nových riešení.

Pozitívne dôsledky funkčného konfliktu:

- podnecuje nové myšlienky,
- ľudia sú nútení hľadať nové riešenia, postupy,
- riešia sa dlhotrvajúce problémy,
- vyjasnia sa osobné pohľady na dôležité otázky,
- podpora tvorivosti a záujmu,
- príležitosť pre ľudí overiť si svoje schopnosti.

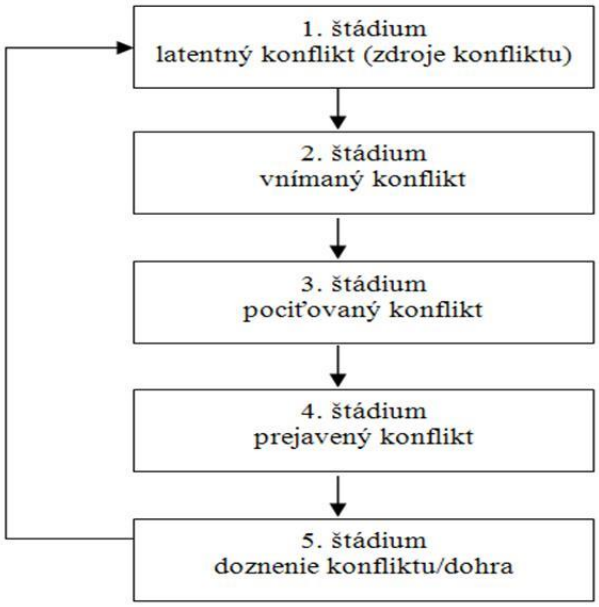
Dysfunkčný konflikt

Je konflikt negatívny, deštrukčný. Podnecuje súťaživosť medzi zúčastnenými stranami, narúša vzťahy a dôveru medzi stranami a spôsobuje frustráciu zúčastnených strán, stagnáciu a zníženú produktivitu práce na pracovisku. Je konfrontačný, zahŕňa antagonizmus (protiklad, rozpor) medzi stranami a sklamanie. Vyvoláva nezdravú súťaživosť, účastníci nekomunikujú a nespolupracujú a úroveň dôvery je nízka. Ak prevláda dlhodobo, vedie k zníženiu produktivity, zvyšuje sa pracovná nespokojnosť a znižuje sa úroveň motivácie.

Negatívne dôsledky dysfunkčného konfliktu:

- niektorí ľudia sa cítia byť porazení,
- zväčší sa odstup medzi ľuďmi, zhoršuje sa komunikácia,
- atmosféra nedôvery a podozrievavosti znižuje kohéziu,
- ľudia a skupiny na sústredia na svoje záujmy,
- vytvára sa odpor a nie tímová práca,
- realizujú sa / zvyšujú sa personálne zmeny v organizácii.

Je však ešte potrebné rozlišovať medzi vnímaným konfliktom, kde strany vidia správne alebo nesprávne rozdielnosť záujmov, medzi prežívaným konfliktom, kde strany pociťujú napätie, nepriateľstvo, hnev, strach, nedôveru a medzi konfliktom chovania, kde strany vyvíjajú rozličné aktivity na obranu svojich záujmov. (Bělohlávek, 1996, s. 134) Túto teóriu uvádza Pondy (1966) vo svojom modeli.



Obrázok 19.1 Pondyho model konfliktu
Zdroj: Pondy, L. Organizational conflict. In: Rudy a kol., 2004, s. 250.

Ako uvádza Pondy (1966), konflikt je dynamický proces, ktorý sa skladá z piatich po sebe nasledujúcich štádií. Bez ohľadu na to, ako a prečo ku konfliktu dochádza, manažéri môžu Pondyho model použiť na to, aby ho vedeli zanalyzovať a vyriešiť.

Prvé štádium hovorí o latentnom konflikte. Ide o skrytý, neprejavený konflikt navonok. V tomto štádiu konflikt nie je skutočným konfliktom, ale je to hrozba vzniku konfliktu na základe znakov, ktoré naznačujú jeho vznik. **Druhé štádium hovorí o vnímanom konflikte**, čo už je začiatok konfliktu. Jedna strana si uvedomí, že jej ciele alebo zámery sú ohrozované inou stranou. Konflikt možno riešiť konštruktívne, využiť spätnú väzbu, vzájomnú výmenu názorov a aktívne počúvanie, no v tomto štádiu sa konflikt zvyčajne nerieši, ale eskaluje. **Tretie štádium je pociťovaný konflikt**, v ktorom si strany navzájom vytvoria negatívne postoje a začnú sa vzájomne obviňovať zo vzniknutého konfliktu

a pociťujú napätie, nepriateľstvo, hnev, strach a nedôvera. Konflikt narastá a strany prestávajú spolupracovať. V tomto štádiu je možné konflikt vyriešiť komunikáciou a obe strany zainteresovať do spoločného riešenia problému. **Štvrté štádium je konflikt prejavený**, kde sa účastníci rozhodnú ako budú jednať, navzájom si ubližujú a ohrozujú sa intrigami, neochotou spolupracovať a otvorenými súbojmi. **Piate štádium je doznenie konfliktu**, kedy je konflikt nejakým spôsobom vyriešený. Konflikt môže vzniknúť znova, lebo sa stratila dôvera a obidve strany sú do určitej miery konfliktom poznačené. Najlepšie pre budúce vzťahy je, ak sa konflikt rieši spoluprácou, príp. kompromisom, čo sú stratégie riešenia konfliktov. (Rudy a kol., 2004, s. 250-251)

19.2 STRATÉGIE RIEŠENIA KONFLIKTOV

Riadenie konfliktov sa týka efektívneho riešenia sporov (Saylor Academy, Organizational Behaviour, s. 417). Nech už je prístup k riešeniu konfliktu akýkoľvek, platí, že úspešný manažment konfliktov podstatne zvyšuje výkonnosť a efektívnosť organizácie (Bělohlávek, 1996, s. 134). Stratégií nájdeme v odbornej literatúre množstvo. Jednotlivé stratégie sa môžu meniť podľa toho, akú mieru záujmu máme na vyriešení problému.

Pri vyhýbaní sa priamej konfrontácii sa strany môžu:

- Vyhnúť sporu. Ak strana chce problém ignorovať a verí, že je to správne.
- Odložiť riešenie na neskôr. Keď utíchnu emócie a ľudia budú reagovať racionálnejšie. Avšak, problém sa nemusí nikdy vyriešiť.
- Použiť moc a autoritu na ukončenie sporu. Prinútiť druhú stranu, aby prijala navrhované riešenie. Druhá strana rozhodnutie prijme, ale nebude s ním spokojná a zrejme urobí všetko pre to, aby ho v budúcnosti pozmenila.
- Vzdať sa "boja" mysliac si, že spor tak utíchne.

Pri priamej konfrontácii môžu strany:

- Apelovať na vyššiu autoritu. Jedna zo strán prizve na pomoc vyššiu „autoritu". Usiluje o nadiktovanie riešenia.
- Nájsť najkompromisnejšie riešenie – Kompromis. Populárny, ale často nevedie k vzájomnej spokojnosti. Strany robia ústupky, ktoré ale nepovažujú za najlepšie riešenie.
- Konfrontovať druhú stranu. Otvorené vyjadrenie svojich názorov. Extrémny prístup.
- Spolupracovať na riešení. Snaha o dosiahnutie uspokojivého riešenia pre obe strany. (Rudy a kol., 2004, s. 262-263)

Ako uvádza Rudy a kol. (2004, s. 263) iné z prístupy k riešeniu konfliktov sú na základe toho, do akej miery má zúčastnená strana záujem získať dosiahnutie svojho riešenia a do akej má záujem pomôcť druhej strane dosiahnuť ich ciele. Tieto prístupy berú do úvahy snahu jednej zo strán uspokojiť vlastné potreby a zároveň ich záujem brať do úvahy potreby partnera/protivníka.

Vymedzené stratégie riešenia konfliktu vychádzajú z teórie autorov (Rahim, 1973; Thomas, Kilman,1974; Magner, 1995; Pruitt, Rubin, 1986), ktorí uvádzajú nasledovné stratégie riešenia konfliktu (obr. 19.2).

Vyhnutie sa

Je neasertívny a nekooperatívny štýl riešenia konfliktov. Jednotlivec nemá záujem vyriešiť konflikt a nemá ani záujem aby boli splnené požiadavky druhej strany. Takto sa jednotlivec konfliktom nezaoberá a pasívne problém ignoruje. Tento režim sa môže vyskytnúť v podobe diplomatického vyhýbaniu sa problému, odkladaniu riešenia problému na vhodnejší čas, alebo jednoducho ide o stiahnutie sa z ohrozujúcej situácie. Je to úniková stratégia, kde obe strany strácajú. Treba si však pamätať, že tento štýl riešenia konfliktu je len dočasným riešením. Túto stratégiu je vhodné uplatniť v prípade, že ide o nevýznamnú vec, nie je čas na riešenie konfliktu alebo v prípade, že nie je možné docieliť uspokojivé riešenie. Tiež v prípade ak vieme, že iní ľudia vedia vyriešiť daný problém lepšie, alebo keď si uvedomíme, že možné straty z riešenia konfliktu prevyšujú možný zisk.

Súťaženie (dominancia)

Je asertívny a nekooperatívny štýl riešenia konfliktu. Jednotlivec sleduje svoje vlastné záujmy na úkor inej osoby. Jednotlivec má silný záujem presadiť svoje riešenie a nezaujíma sa o ciele druhej strany – vysoko sa koncentruje na seba. Toto je tzv. silovo- orientovaná štýl riešenia konfliktu, na základe ktorého sa používa toľko moci, koľko je potrebné na získanie svojej vlastnej dominantnej pozície. Vyjednáva sa s použitím taktík a z pozície záujmu a moci. V tomto štýle ide o schopnosť využiť argumentáciu, svoje postavenie alebo výhodnú ekonomickú situáciu. Súťaženie znamená „postaviť sa za svoje práva“, ubrániť si pozíciu, o ktorej sa predpokladá (a verí v ňu), že je správna, alebo sa jednoducho snažiť zvíťaziť. V toto štýle sa narúšajú vzťahy, pretože druhá strana sa bude snažiť opätovať postoj prvej strany. Túto stratégiu je vhodné uplatniť v prípade, že sa rozhodujeme v časovej tiesni alebo ak zavádzame nepopulárne opatrenia, s ktorými druhá strana nesúhlasí. Výhodou uplatnenia tohto štýlu je rýchlosť riešenia konfliktu.

Prispôsobenie (akomodácia)

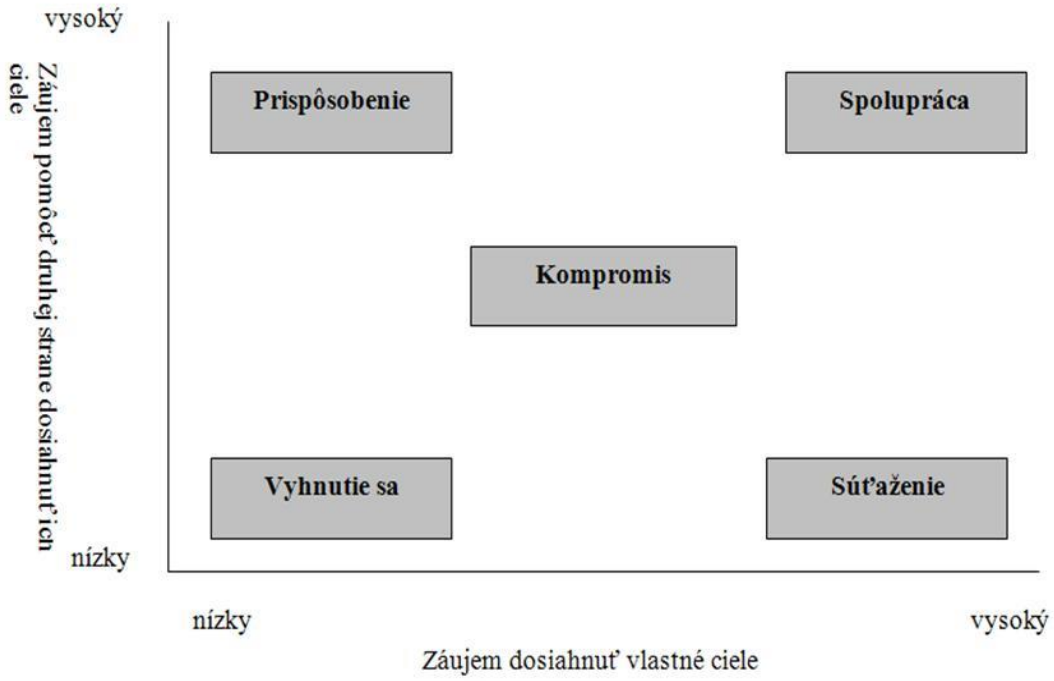
Je neasertívny a kooperatívny štýl riešenia konfliktu. Je úplným protikladom súťaživosti a uplatňuje sa, ak je vzťah moci medzi stranami nevyvážený. Jedna strana diktuje podmienky a druhá strana z akéhokoľvek dôvodu na ne pristúpi. V prípade tohto štýlu jednotlivec neprihliada na svoje vlastné záujmy, konflikt rieši s cieľom uspokojenia záujmov inej osoby - vystupuje tu teda prvok sebaobetovania. Uplatnenie tohto štýlu zdôrazňuje zachovanie vzťahu s inou osobu na úkor pozitívneho výsledku V tomto štýle vždy len jedna strana víťazí, druhá prehráva. Prispôsobenie môže mať podobu nesebeckej štedrosti alebo charity alebo podobu podriadeniu sa inej osobe alebo tiež pripustenie pohľadu inej osoby. Túto stratégiu je vhodné uplatniť v prípade, keď nemáte pravdu, keď chcete, aby sa iní poučili zo svojich chýb alebo v prípadoch, keď chcete ukázať, že ste rozumný a viete uznať pravdu iného, keď chcete podporiť kooperáciu, harmóniu alebo keď chcete minimalizovať straty z riešenia konfliktu. Tento štýl riešenia konfliktu je len dočasné riešenie konfliktu a je úplne nevhodný pre manažérov.

Spolupráca (integrácia)

Je aj asertívny aj kooperatívny štýl riešenia konfliktu. Je úplným protikladom vyhýbaniu sa. Spolupráca zahŕňa snahu pracovať s inými s cieľom nájsť riešenie, ktoré plne uspokojí ich záujmy. Strany usilujú o dosiahnutie svojho záujmu, pričom sa zaujímajú aj o postavenie druhej strany. Ide o analyzovanie problému s cieľom určiť/zdôrazniť podstatné potreby dvoch jednotlivcov. Pri uplatnení tohto štýlu je chápania konfliktu funkčné, obe strany vzájomne kooperujú, existuje tu ochota k otvorenej výmene informácií. Spolupráca medzi dvoma ľuďmi môže mať podobu skúmania nesúhlasu, učenia sa jeden od druhého alebo podobu snahy nájsť kreatívne riešenie pre medziľudské problémy. Výsledkom tohto štýlu je, že obe strany víťazia, sú spokojné a riešenie akceptujú. Výhodou je dlhodobá účinnosť, pretože rieši jadro problému (nie symptómy). Nevýhodou je časová náročnosť, preto nie je vhodná v krízových situáciách.

Kompromis

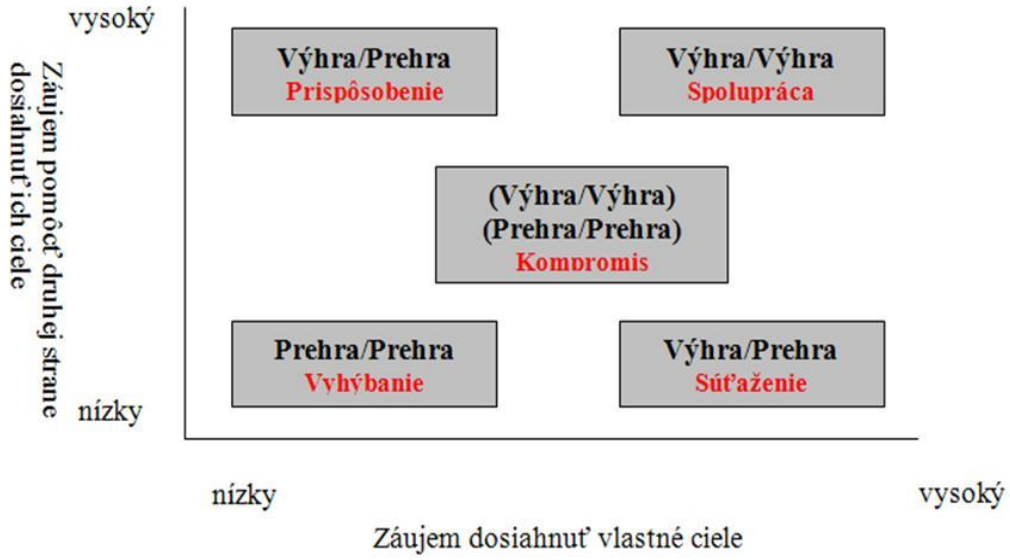
Je mierne asertívny a mierne kooperatívny štýl riešenia konfliktu. Cieľom je nájsť vhodné, vzájomne prijateľné riešenie, ktoré čiastočne uspokojí obe strany a to tým, že sa vzdajú časti svojich požiadaviek. Je to medzikategória medzi súťažením a prispôsobením. Pri kompromise sa človek vzdá viac ako pri súťažení, no menej ako pri prispôsobení. Taktiež, pri kompromise človek jednotlivec rieši problém viac priamo, ako pri vyhýbaní sa, no neskúma problém do takej hĺbky ako pri spolupráci. Výsledkom tohto štýlu riešenia je nájdenie kompromisu, teda spoločného riešenia. No obe strany prehrávajú, pretože obetovali veľa a sú sklamané.



Obrázok 19.2 Stratégie riešenia konfliktov
Zdroj: Rudy a kol., 2004, s.264.

Výsledok použitých stratégií z pohľadu zúčastnených strán je zachytený na obrázku 19.3. Znázorňuje, že v prípade spolupráce sú obe strany spokojné s dosiahnutým riešením konfliktu. V prípade kompromisu je možné, že jedna strana bude chcieť riešenie zmeniť, pretože sa vzdala časti svojich požiadaviek. Ak strany využili vyhýbanie, neprijali tým vlastne žiadne riešenie. V prípade prispôsobenia sa a súťaženia je riešenie vhodné len pre jednu stranu, z dlhodobého hľadiska tieto riešenia narúšajú vzťahy medzi stranami a znižujú dôveru.

Ak niektoré riešenie konfliktu vytvára nespokojnosť účastníkov, pre organizáciu z dlhodobého pohľadu stratégie riešenia nie sú vhodné, pretože riešenia narúšajú vzťahy, zakladajú nedôveru, konflikt sa nerieši, len sa mení a v budúcnosti zrejme vznikne snaha o zmenu riešenia.



Obrázok 19.3 Výsledok použitých stratégií z pohľadu zúčastnených strán
Zdroj: Rudy a kol., 2004, s. 266.

19.3 ALTERNATÍVNE RIEŠENIA KONFLIKOV

Konflikt veľmi často vyžaduje sprostredkovateľa, pretože jedinci nachádzajúci sa v konfliktných situáciách a vzťahoch nie sú schopní bezporuchovej komunikácie, ktorá je nutná k prekonaniu konfliktu (Nakonečný, 2005, s. 207). Intervenciou tretích strán rozumieme také riešenie sporov, mediované medzi stranami mimo súdu alebo pred zahájením súdneho konania. Tento pojem sa objavili v 70-tych rokoch 20.storočia v USA a označujeme ho tiež ako alternatívne riešenia sporov (Burton, 1996).

Frankovský, Kentoš (in Výrost, Slaměník, 2008, s. 313) vymedzujú alternatívne riešenia konfliktov nasledovne:

Negociácia (vyjednávanie)

Je to priama komunikácia s argumentáciou, cieľom ktorej je zhoda – konsenzus. V procese vyjednávania si vystačíme sami, to čo potrebujeme je uistiť sa o tom, že naozaj konflikt existuje a komunikovať medzi sebou tak, aby sme sa dokázali dohodnúť alebo vyriešiť konflikt. Proces vyjednávania závisí od našich vyjednávacích zručností, resp. od schopnosti komunikovať, t. j. pomenovávať veci pravými menami, byť si vedomý svojho cieľa, ktorý by sme chceli v danej situácii dosiahnuť. Pretože riešenie nemôžeme vnucovať, je dobré ak s druhou stranou spolupracujeme na jeho hľadaní a budovaní.

Facilitácia

Pri facilitácii sa jedná o intervenciu tretej strany do procesu riešenia konfliktu. Človeka, ktorý nám pomáha s komunikáciou nazývame facilitátor. Facilitátor nerozhoduje, ale uplatňuje isté pravidlá, s ktorými zúčastnené strany súhlasili a ktoré pomáhajú stranám dosiahnuť dohodu. Facilitátor sa zameriava na proces komunikácie medzi sporovými stranami. Facilitátor uľahčuje a usmerňuje komunikáciu, s využitím dohodnutých pravidiel. Vytvára dôveru, no nerozhoduje vo veci. Cieľom facilitácie je dohoda medzi stranami konfliktu.

Mediácia

Mediácia je spôsob mimosúdneho riešenia sporu, kde mediátor ako tretia nezávislá a nezaujatá osoba pomáha stranám identifikovať ich záujmy, nabáda ich, aby hľadali spoločné praktické riešenia na body, ktoré spôsobili konflikt a pomáha im vyjednávať také riešenia, ktoré uspokojujú obe strany.

Mediácia ako spôsob riešenia konfliktov sa používa v prípadoch, keď obe strany sú už v rozbehnutom konflikte a nevedia ďalej svoj spor riešiť bez pomoci tretej osoby. Jednou z podmienok je, že tretia strana nie je v konflikte zainteresovaná a strany nechcú, aby tretia strana autoritatívne rozhodovala o ich spore. Cieľom mediácie je dohoda prijateľná pre obe strany.

Arbitráž

V arbitráži ide o rozhodnutie sporu autoritou – arbitrom. Arbiter je účastníkom tretej strany a je dôležité aby sa na arbitrovi dohodli sporné strany. Arbiter pomáha s riešením konfliktnej situácie. Účasť na arbitráži, rovnako ako na mediácii je dobrovoľná.

Ombudsman

Je formálne ustanovená a všeobecne akceptovaná autorita. Ombudsman ochraňuje práva zúčastnených strán v konfliktných situáciách. Využíva sa hlavne pri konfliktoch nadriadeného a podriadeného.

Rozhodcovská komisia

Predstavuje panel odborníkov v spornej oblasti, ktorých úlohou je na neformálnom stretnutí vypočuť sporné strany a následne o spore rozhodnúť. Záväznosť rozhodnutia rozhodcovskej komisie závisí na vopred prijatých pravidlách pre riešení sporu, v opačnom prípad má len odporúčací charakter.

Žiadna polievka sa neje taká horúca, ako sa varí ...

Je konflikt a jeho riešenie pre organizáciu a jednotlivca pozitívny alebo negatívny? Bezkonfliktné prostredie je brzdou organizačného rozvoja, vedie k zachovaniu existujúceho stavu. Konflikt stimuluje k zmenám a má pozitívne účinky:

- energizuje,
- povzbudzuje sebahodnotenie,
- podnecuje prispôsobenie,
- podnecuje inovácie,
- zlepšuje kvalitu rozhodovania,
- uvoľňuje napätie. (Bělohlávek, 1996, s. 134)

Každý konflikt modifikuje správanie tým, že ovplyvňuje psychiku človeka. Každodenné mierne konflikty, ktoré nespôsobujú jednotlivcovi väčšie vnútorné napätie a pocity ohrozenia sú pozitívnym faktorom cieľavedomého rozvoja osobnostných vlastností a prejavov správania. Možno ich považovať za akúsi „hnaciu silu", ktorá aktivizuje, mobilizuje vnútorné sily pre naplnenie vlastných životných cieľov. Každý z nás prežil mnoho situácií, keď konflikt s iným človekom alebo skupinou ľudí navodil zvýšenú motiváciu, či už v zmysle sebazdokonaľovania, alebo vonkajšieho správania, ktoré viedlo k vyššej kvalite sebarealizácie. (Kačáni, Buckova, 2001, s. 11-16)

Ako uvádza Boroš (2001, s. 154), konflikt nie je potrebný zo života odstraňovať za každú cenu, pretože môže mať nielen negatívny ale aj pozitívny význam, konflikt je každodennou súčasťou nášho života a medziľudských vzťahov. Ak sa podarí konflikt správne vyriešiť, má to pozitívny vplyv vo vývine jednotlivca aj organizácie.

ZHRNUTIE

Ak sa nedarí dosiahnuť dohodu, dochádza k rozporom medzi ľuďmi, ktoré poznačujú ich komunikáciu. Taký prípad rozporu nazývame konflikt. Konflikty delíme z hľadiska subjektov na interpersonálny konflikt, intrapersonálny konflikt, interskupinový konflikt a intraskupinový konflikt a z hľadiska dôsledkov na funkčný konflikt a dysfunkčný konflikt. Konflikt je dynamický proces, ktorý sa skladá z piatich po sebe nasledujúcich štádií – latentný konflikt, vnímaný konflikt, pociťovaný konflikt, prejavený konflikt, doznenie konfliktu. Aj keď konflikt doznie, môže vzniknúť znova. Najlepšie je, ak sa konflikt rieši jednou zo stratégií riešenia konfliktov – spoluprácou alebo kompromisom. Okrem týchto dvoch stratégií, poznáme stratégiu súťaženia, prispôsobenia sa a vyhnutiu sa. Ak konflikt pretrváva, strany medzi sebou už nevedia komunikovať a konflikt už nevedia vyriešiť funkčne, existuje možnosť riešiť konflikt aj tzv. alternatívnymi spôsobmi riešenia, intervenciou tretích strán. Ide o mediáciu, arbitráž, facilitáciu, negociáciou, rozhodcovskú komisiou alebo ombudsmana.

OTÁZKY A ÚLOHY

Úloha 1
Uveďte príklady z pracovného života (života študentov) na príčiny vzniku konfliktov.

Úloha 2
Uveďte príklady z pracovného života (života študentov) na jednotlivé typy konfliktov.

Úloha 3
Ako je možné predchádzať konfliktom na pracovisku?

Prípadová štúdia

Marek je zamestnancom na Okresnom úrade od jeho vzniku. Povinnosti si plní načas, v súlade so zákonom, podľa pokynom vedúceho oddelenia a vždy precízne. Vedúci oddelenia Peter je s jeho prácou spokojný, no všimol si, že Marek posledné týždne prichádza do práce neskôr, obedňajšia prestávka mu trvá dlhšie ako ostatným kolegom, a z práce odchádza oveľa skôr pred skončením pracovnej doby. Ostatní kolegovia si Marekovu situáciu všimli, dokonca to vedúcemu oddelenia pri každej príležitosti pripomenuli. Sú nespokojní a žiadajú vedúceho oddelenia o spravodlivý prístup. Po pondelkovej pracovnej porade si Peter zavolal Mareka do kancelárie:

... Peter: *„Marek, prosím Ťa, všimol som si ja, tak ako aj tvoji kolegovia, že nechodíš do práce načas, v meste sa na obede zdržiavaš dlho, a hodinu pred ukončením pracovnej doby tu už nie si. Porušuješ pracovnú disciplínu, nerozumiem tomu. Som s Tvojou prácou Marek spokojný, ale poslednú dobu nestíhaš.“*

Marek: *„Peter, mám chorú manželku, potrebujem s ňou byť viac času, navštíviť lekárov a byť jej k dispozícii. Mal som Ťa o tom informovať, no je to osobná záležitosť, nechcel som to riešiť ani s kolegami a ani aby sa to na oddelení rozšírilo. Je to moja osobná vec. No budem si už na to dávať pozor.“*

Peter: *„Marek, a prosím Ťa prečo nečerpáš dovolenku, PNku ? Ja nemôžem dlhodobo akceptovať neskoré príchody. Sťažujú sa aj tvoji kolegovia.“*

Marek: *„Dovolenku som vyčerpal v lete, a v prípade PNky by mi plat nevystačil na pokrytie nákladov na liečbu. Manželka už z práce odišla a liečba je drahá.“*

Peter *„Rozumiem Marek“* reagoval vedúci Peter.

Otázky k prípadovej štúdii:
1. Identifikujte, o aký typ konfliktu ide z hľadiska subjektov a z hľadiska dôsledkov?
2. Ako by ste riešili vzniknutú situáciu ako vedúci oddelenia?

Dotazník – Aký štýl riešenia konfliktu preferujete vy?

Inštrukcie:

Predstavte si každodenné konfliktné situácie vášho pracovného, rodinného či študentského života. Ak obvykle na takéto situácie reagujete? Nasledujúce páry vyjadrení popisujú možné situácie správania sa a reakcie. Z každej dvojice zakrúžkujte iba jedno

vyjadrenie, ktoré vás najviac vystihuje. Možno sa stane, že ani jedna situácia nie je typická pre vás, no prosím vyberte takú odpoveď, ktorá by ste pravdepodobne využili.

Uvádzame štandardizovaný dotazník autorov Kenneth L. Thomas a Ralph H. Kilman s názvom Thomas Kilman Conflict Mode Instrument.

1A Niekedy nechávam iných, aby na seba prebrali zodpovednosť za riešenie problému. 1B Radšej než vyjednávať o veciach, v ktorých sa nezhodneme, sa snažím zdôrazniť tie veci, v ktorých sa obaja zhodneme.

2A Snažím sa nájsť riešenie, ktoré by bolo kompromisom. 2B Snažím sa venovať pozornosť obavám a záujmom druhej osoby aj mojim vlastným.

3A Obvykle s rozhodnosťou sledujem svoje ciele. 3B Zvyknem upokojiť prežívanie iných a chrániť náš vzťah.

4A Pokúšam sa nájsť kompromisné riešenia. 4B Niekedy obetujem svoje priania v prospech prianí inej osoby.

5A Pri hľadaní riešenia vždy hľadám pomoc iných. 5B Snažím sa urobiť všetko čo treba, aby som sa vyhol/a zbytočnému, neužitočnému napätiu vo vzťahoch s inými.

6A Snažím sa vyhnúť nepríjemnostiam. 6B Pokúšam sa presadiť svoju pozíciu.

7A Pokúšam sa odsunúť riešenie problému tak, aby som mal/a čas premyslieť si to. 7B Vzdám sa niektorých mojich požiadaviek výmenou za uspokojenie iných.

8A Zvyčajne sa odhodlane snažím dosiahnuť svoje ciele. 8B Snažím sa bezprostredne a otvorene prezentovať všetky svoje záujmy a možné problémové otázky.

9A Cítim to tak, že nestojí za to, obávať sa vždy rozdielov a odlišností. 9B Vyvíjam úsilie, aby som mohol ísť svojou cestou.

10A Pri dosahovaní svojich cieľov som obvykle vytrvalý. 10B Snažím sa nájsť kompromisné riešenia.

11A Snažím sa bezprostredne a otvorene prezentovať všetky svoje záujmy a možné problémové otázky. 11B Zvyknem upokojiť prežívanie iných a chrániť náš vzťah.

12A Niekedy sa vyhýbam zaujatiu takých stanovísk a pozícií, ktoré by vytvárali rozpory. 12B Umožním iným, aby prezentovali svoje stanovisko a niečo z neho presadili, ak mi oni umožnia to isté.

13A Navrhujem riešenia, ktoré predstavujú strednú cestu.
13B Presadzujem to, aby sa postupovalo podľa mojej predstavy o riešení.

14A Prezentujem iným svoje myšlienky a požiadam ich o ich názor.
14B Snažím sa ozrejmiť iným logickosť a výhody spojené s mojím stanoviskom.

15A Zvyknem upokojiť prežívanie iných a chrániť náš vzťah.
15B Robím to, čo je potrebné aby som sa vyhol napätiu.

16A Snažím sa, aby som nezranil/a pocity iných.
16B Snažím sa presvedčiť druhú osobu o výhodách spojených s mojím stanoviskom.

17A Obvykle som pri dosahovaní svojich cieľov vytrvalý/á.
17B Snažím sa urobiť všetko čo treba, aby som sa vyhol/a zbytočnému, neužitočnému napätiu vo vzťahoch s inými.

18A Ak to inej osobe pomôže, môžem jej umožniť ponechať si vlastný pohľad na vec.
18B Umožním iným, aby prezentovali svoje stanovisko, ak mi oni umožnia to isté.

19A Snažím sa okamžite otvoriť všetky problémové otázky.
19B Pokúšam sa odsunúť riešenie problému tak, aby som mal/a čas premyslieť si to.

20A Okamžite sa snažím odstrániť rozpory, ktoré mám s druhou osobou.
20B Snažím s nájsť takú kombináciu ziskov a strát pre obe strany, ktorá by bola fair.

21A Pri vyjednávaní sa snažím zohľadniť, brať do úvahy priania druhej strany.
21 B Vždy sa prikláňam k priamej diskusii o probléme.

22A Snažím sa nájsť pozíciu, ktorá je v strede medzi mojím stanoviskom a stanoviskom druhej osoby.
22B Presadzujem svoje predstavy.

23A Veľmi často venujem pozornosť tomu, aby boli uspokojené všetky naše záujmy.
23B Niekedy ponechávam zodpovednosť za riešenie problému iným.

24A Ak by pre druhú osobu bolo jej stanovisko veľmi dôležité, snažil/a by som sa uspokojiť jej želania.
24B Snažím sa priviesť druhú osobu ku kompromisu.

25A Snažím sa prezentovať logickosť a výhody spojené s mojim stanoviskom.
25B Pri vyjednávaní sa snažím zohľadňovať záujmy druhej osoby.

26A Navrhujem strednú cestu.
26B Veľmi často sa snažím o naplnenie záujmov oboch strán.

27A Niekedy sa vyhýbam zaujatiu takých stanovísk, ktoré by viedli k rozporom.
27B Ak to inej osobe pomôže, umožním jej ponechať si vlastný pohľad na vec.

28A Zvyčajne sa vytrvalo snažím dosiahnuť svoje ciele.
28B Pri hľadaní riešenia vždy hľadám pomoc iných.

29A Navrhujem strednú cestu.
29B Myslím si, že rozdielov a odlišností sa netreba obávať.

30A Snažím sa nezraniť pocity iných.
30B Vždy sa o problém podelím s druhými tak, aby sme ho mohli spolu riešiť.

Vyhodnotenie: V odpoveďovom hárku si zakrúžkujte jednotlivé vaše odpovede.

	Súťaženie	**Spolupráca**	**Kompromis**	**Vyhnutie sa**	**Prispôsobenie sa**
1.	-	-	-	A	B
2.	-	B	A	-	-
3.	A	-	-	-	B
4.	-	-	A	-	B
5.	-	A	-	B	-
6.	B	-	-	A	-
7.	-	-	B	A	-
8.	A	B	-	-	-
9.	B	-	-	A	-
10.	A	-	B	-	-
11.	-	A	-	-	B
12.	-	-	B	A	-
13.	B	-	A	-	-
14.	B	A	-	-	-
15.	-	-	-	B	A
16.	B	-	-	-	A
17.	A	-	-	B	-
18.	-	-	B	-	A
19.	-	A	-	B	-
20.	-	A	B	-	-
21.	-	B	-	-	A
22.	B	-	A	-	-
23.	-	A	-	B	-
24.	-	-	B	-	A
25.	A	-	-	-	B
26.	-	B	A	-	-
27.	-	-	-	A	B
28.	A	B	-	-	-
29.	-	-	A	B	-
30.	-	B	-	-	A
	Súťaženie	**Spolupráca**	**Kompromis**	**Vyhnutie sa**	**Prispôsobenie sa**

Štýl, pri ktorom máte označených najviac odpovedí využívate pri riešení konfliktu najviac. Prečítajte si hore uvedenú teória a zamyslite sa, či tento štýl naozaj využívate.

LITERATÚRA

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

BOROŠ, J. (2011): *Základy sociálnej psychológie.* Bratislava: Iris.

BURTON, J. W. (1996): *Conflict Resolution. Its Language and Processes.* Boston: Scarecrow Press, Inc.

FRANKOVSKÝ, M., KENTOŠ, M. (2008): *Sociální konflikty*. In: Výrost, J. Slaměník, I. (Eds.): Sociální psychologie. 2. přepracované a rozšířené vydání, 2008, s. 303-316.

KAČÁNI, V., BUCKOVA, M. (2001): *Ako zvládať konflikty. Bratislava*: Iris.

KŘIVOHLAVÝ, J. (1973): *Konflikty medzi lidmi.* Praha: Avicenum.

KŘIVOHLAVÝ, J. (2002): *Konflikty medzi lidmi.* Praha: Portál.

MESÁROŠOVÁ, M. a kol. (2010): *Manažérske kompetencie pre znalostnú spoločnosť*. Košice: Vusi.

NAKONEČNÝ, M. (2005): *Sociální psychologie organizace.* Praha: Grada.

PONDY, L. R. (1966): *A systems theory of organizational conflict*. Academy of Management Journal, 9, 246-53.

PRUITT, D. G., RUBIN, J. Z. (1986): *Social conflict.* New York: McGraw-Hill.

RAHIM, M. A. (1983): *A measure of styles of handling interpersonal conflict*. Academy of Management Journal, 26(2), 368-76.

RUDY, J., LUPTÁKOVÁ, S., SULÍKOVÁ, R., VARGIC, B. (2004): *Organizačné správanie*. Bratislava: Faber.

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

SAYLOR ACADEMY. *Organizational Behavior*. Získané 2015-09-30. Dostupné na: http://www.saylor.org/site/textbooks/Organizational%20Behavior.pdf.

THOMAS, K. L., KILMAN, R. H. (2015): *Thomas Kilman Conflict Mode Instrument*. Získané 2015-09-30. Dostupné na: http://lnu.se/polopoly_fs/1.88249!thomas-kilman-conflict%20english%20original.pdf.

20 Nežiaduce správanie zamestnancov

Edukačné ciele

- Vymedziť nežiaduce správanie zamestnancov na pracovisku.
- Charakterizovať rôzne formy nežiaduceho správania zamestnancov.
- Diskutovať o tom, ako sa vysporiadať s neprijateľným správaním zamestnancov.

ÚVOD

Správanie zamestnancov na pracovisku môže zahŕňať aj prejavy, ktoré sú pre organizáciu nežiaduce, napríklad krádeže, požívanie alkoholu a drog, vyhýbanie sa práci, absentérstvo, sexuálne obťažovanie, či tyranizovanie. V ostatných rokoch má nežiaduce správanie nové podoby ako hranie počítačových hier, či trávenie času na sociálnych sieťach.Nevhodné správanie v organizácii, korupcia a zločin sú relatívne zanedbávané témy v učebniciach organizačného správania a len zriedka sú považované za „organizačné správanie“, aj keď sa zrejme vyskytujú od začiatkov „organizácie“ (Wilson, 2014).

Názov tejto kapitoly odkazuje na správanie zamestnancov, ktoré je z pohľadu organizácie nevhodné. Doposiaľ neexistuje jednotná terminológia týkajúca sa takéhoto správania zamestnancov, rôzni autori používajú pri štúdiu problematiky odlišnú terminológiu. V ďalšom texte najskôr priblížime základnú terminológiu, vybrané typológie a následne sa bližšie pozrieme naniekoľko foriem správania, ktoré sa v organizácii môže vyskytnúť.Vďaka tomu, že sa bližšie pozrieme aj na „chorú“ stránku života v organizácii, zahŕňajúcu nežiaduce správanie, získate realistickejší pohľad na to, čo možno očakávať od ľudí na pracovisku.

20.1 ZÁKLADNÁ TERMINOLÓGIA

Rôzni autori pri štúdiu nežiaduceho správania na pracovisku používajú odlišnú terminológiu a definície. Okrem najčastejšie používaných pojmov deviácie na pracovisku (Robinson, Bennett, 1995) a kontraproduktívne pracovné správanie (Spector, Fox, 2002), v literatúre sa stretneme aj s označením antisociálne správanie (Robinson, O'Leary-Kelly, 1998), zlé správanie v organizácii (z angl. *misbehavior in organizations*; Vardi, Wiener, 1996), či dysfunkčné správanie zamestnancov (Gupta, Jenkins, 1991).

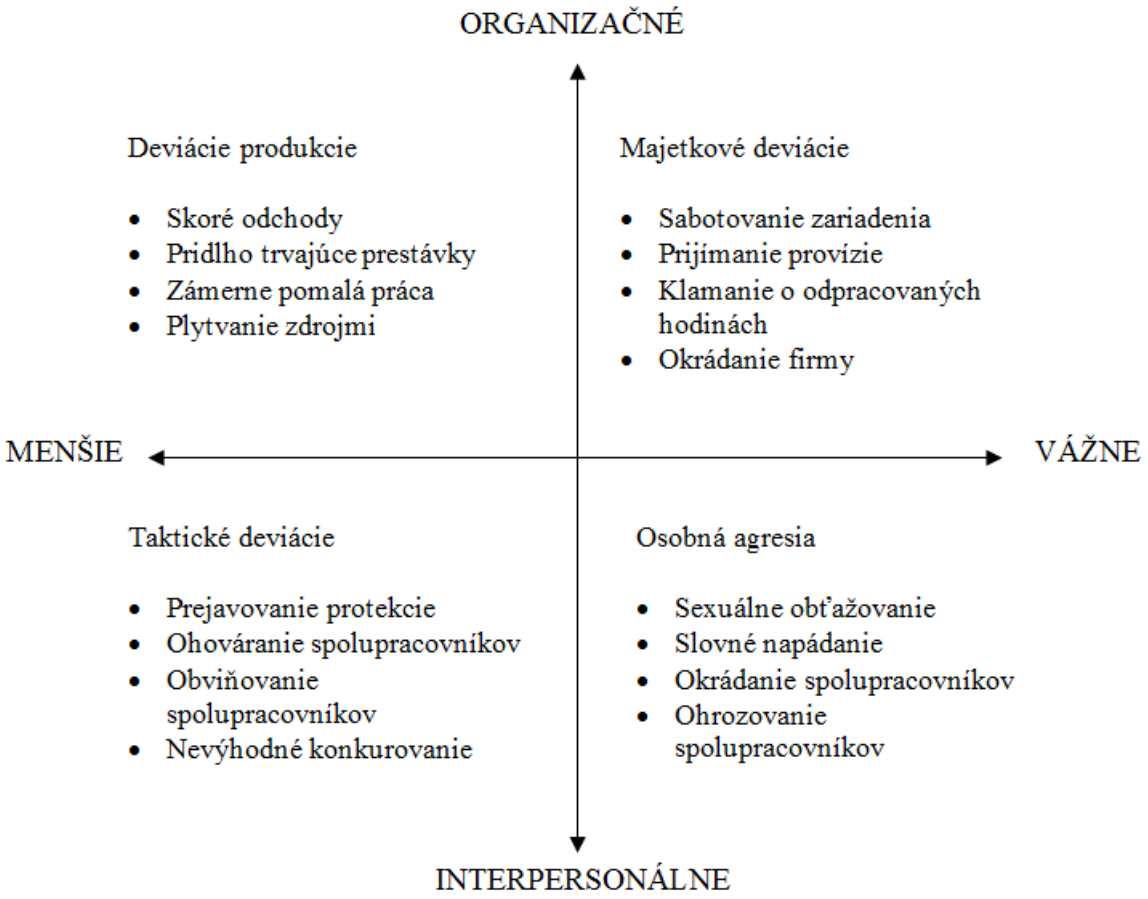
Robinson a Bennett (1995, s. 556) pojmom **deviácie na pracovisku** označujú správanie zamestnancov, ktoré porušuje dôležité organizačné normy „a takáto činnosť ohrozuje subjektívnu pohodu organizácie, jej členov, alebo oboch“. Spôsob, akým definujú deviácie na pracovisku, odráža porušovanie noriem v takom rozsahu, ktorý narúša blaho organizácie. To znamená, že nosenie neprimeraného oblečenia zamestnancom pracujúcim v kancelárii nie je zahrnuté do deviácií, keďže zvyčajne väčšinu organizácií nepoškodzuje (Robinson, Bennett, 1995).Termín **kontraproduktívne pracovné správanie** definujú Gruys a Sackett (2003, s. 30) podobným spôsobom ako „každé zámerné správanie zo strany člena organizácie vnímané organizáciou ako konanie v rozpore s jej oprávnenými záujmami“. Spector a Fox (2002) stručne definujú kontraproduktívne pracovné správanie ako úmyselné konanie, ktorého

zámerom je poškodiť organizáciu alebo jej členov.Podľa nich kontraproduktívne správanie zamestnancov zahŕňa aj správanie, ktoré má potenciál poškodiť, ako sú napríklad vyhýbanie sa práci, fyzická agresiaalebo sabotáž. Zvolené príklady ilustrujú skutočnosť, že niektoré z týchto aktov sú zamerané na ľudí (napríklad agresia), kým iné predstavujú poškodenie organizácie. Niektoré správanie môže byť namierené rôzne, napríklad terčom krádeže môže byť kolega alebo organizácia.

Vzhľadom na odlišnú povahu konania, ktoré je nežiaduce, môžeme ho kategorizovať, a to na základe rôznych kritérií. Povedzme, niektoré formy nežiaduceho pracovného správania sú verejné (napr. absencia, neskorý príchod do práce), no mnohé sú konané tak, aby neboli zistené (napr. krádež, falšovanie záznamov).

Robinson a Bennett (1995) vytvorili typológiu deviácií v prácipomocou dvoch dimenzií. Prvú dimenziu nazvali „**menšie verzus vážne deviácie**“, kde jeden koniec dimenzie predstavuje správanie nezávažné, neškodlivé pre organizáciu a pre jedinca, kým škodlivé a závažné deviantné správanie spadá na opačný koniec dimenzie.Druhá dimenzia popisuje do akej miery je deviantné správanie interpersonálne a škodlivé pre jedinca alebo, na druhej strane, pre organizáciu. Nazvali ju „**interpersonálne verzus organizačné deviácie**“. Na základe týchto dimenzií je možné deviantné akty zatriediť do štyroch kategórií.Prvá kategória, označená ako **majetkové deviácie**, obsahuje závažné a organizačne škodlivé deviácie ako sú krádež majetku alebo peňazí patriacich organizácii, sabotáž, zámerné robenie chýb či zakrývanie chýb (obrázok 20.1 obsahuje pre ilustráciu zoznam najtypickejšieho správania v každej kategórii). Kvadrant označený ako **deviácie produkcie** zahŕňa relatívne bezvýznamné, no pre organizáciu škodlivé akty ako neskoré príchody, skoré odchody, plytvanie prostriedkami organizácie, súkromné telefonáty a e-maily, rozhovory s kolegami namiesto práce, čítanie novín v práci alebo príliš dlhé prestávky. Tretí kvadrant, označený ako **taktické deviácie** (z angl. *political deviance*), obsahuje menšie a interpersonálne škodlivé správanie, na základe ktorého sa dostávajú iní jedinci do nevýhody(napríklad šírenie klebiet o nadriadenom, kolegoch, negatívnych fám o spoločnosti, nadriadený viní zamestnanca za svoje vlastné chyby alebo žiada, aby zamestnanec vykonával činnosti, ktoré nemá v popise práce). Závažné a interpersonálne škodlivé deviantné správanie, predstavujúce agresívne alebo hostilné správanie k iným, bolo označené ako **osobná agresia** (verbálne urážky alebo fyzické napadnutie klienta, sexuálne obťažovanie kolegom alebo nadriadeným, nespravodlivé prepustenie nadriadeným a i.).

Záujem vzbudzuje aj **otázka príčin** nežiaduceho správania sa zamestnancov. Sims (1992) uvádza, že potenciál pre výskyt nežiaduceho správania v organizácii je síce (na strane jedinca alebo samotnej organizácie) limitovaný, no príliš často využívaný. Ako jeden z dôvodov výskytu deviácií na pracovisku uvádza, že organizácie často odmeňujú správanie, ktoré je v rozpore so všeobecne akceptovanými etickými princípmi. Henle (2005) vo svojej práci naznačuje dve základné perspektívy predikcie deviácií na pracovisku. Po prvé, situačne založené deviantné správanie je odrazom istých charakteristík pracovného prostredia, ktoré predstavujú predispozíciu organizácie k výskytu takejto činnosti u zamestnancov. Druhá perspektíva pre vysvetlenie tendencie k deviantnému správaniu využíva osobnosť jedinca a jej charakteristiky.



Obrázok 20.1 Typológia deviácií na pracovisku
Zdroj: Robinson, Bennett, 1995, s. 565

20.2 VYBRANÉ PODOBY NEŽIADUCEHO SPRÁVANIA ZAMESTNANCOV

Kým vyššie sme hovorili o deviáciách na pracovisku všeobecne, teraz sa pozrieme bližšie na niekoľko konkrétnych podôb nežiaduceho správania zamestnancov.

Agresia

Agresiu na pracovisku (často sa používa aj výraz agresia v práci) môžeme definovať ako správanie, ktorého zámerom je poškodiť osobu, ktorá je s organizáciou v nejakom vzťahu (napr. klient, zamestnanec) alebo organizáciu samotnú (Neuman, Baron, 1998; Barling, Dupré, Kelloway, 2009). Zahŕňa viacero prejavov správania, ako sú napríklad zastrašujúce poznámky, ohováranie, fyzický útok alebo ničenie majetku organizácie.

Vychádzajúc zo vzťahu útočníka a obete, LeBlanc a Barling (2004) píšu o štyroch základných typoch agresie v práci. Prvý typ predstavuje agresiu, pri ktorej páchateľ nemá k organizácii alebo zamestnancovi, ktorý je terčom, žiadny legitímny vzťah. Na pracovisko vstupuje len kvôli spáchaniu kriminálneho aktu (napr. lúpežné prepadnutie banky). Pri

druhom type má útočník legitímny vzťah k organizácii a násilia sa dopúšťa v čase, keď sú mu zamestnancami organizácie poskytované služby. Vychádzajúc z uvedeného, vyššie riziko tohto typu agresie sa spája s povolaniami, v ktorých klienti pri poskytovaní služieb, poradenstva či starostlivosti môžu zažívať frustráciu, stres alebo nejaké negatívne emócie (napr. sociálni pracovníci, učitelia, zdravotné sestry). Útočníkom pri treťom type agresie je bývalý alebo súčasný zamestnanec, pričom agresia je zameraná na nadriadeného alebo kolegu, ktorého konanie útočník považuje za nesprávne. Na rozdiel od predchádzajúcich typov agresie, tento nemožno spájať s nejakými konkrétnymi pracovnými pozíciami alebo povolaniami. Posledný, štvrtý typ agresie je vymedzený vzťahom útočníka k zamestnancovi organizácie, napríklad ak dôjde k útoku na bývalého partnera na jeho pracovisku.

Vo výskume sa najviac pozornosti venovalo agresii iniciovanej páchateľom z vnútra organizácie.Vo verejnej správe, resp. vo verejnom sektore vzbudzuje značnú pozornosť otázka agresie zo strany klienta. Lovaš (2007) zistil, že vo vzorke 120 zamestnancov úradov práce, sociálnych vecí a rodiny a Sociálnej poisťovne iba 14,4 % respondentov (teda 17 zo 120) sa nestretlo so žiadnou z desiatich sledovaných foriem agresie. Respondenti mali najväčšie skúsenosti s vyhrážkami sťažnosťou nariadenému a slovným napádaním, na druhej strane, najmenej často respondenti uvádzali fyzické napadnutie (v štyroch prípadoch).

Obťažovanie na pracovisku

Jedným z typov agresie na pracovisku je obťažovanie. Pri štúdiu tohto javu sa používajú rôzne termíny, konkrétne v niektorých európskych krajinách (napr. Nemecku, Švédsku) sa používa pojem „*mobbing*“, v Anglicku „*bullying*“, kým v Kanade a Spojených štátoch najčastejšie používajú termíny „*bullying*“, „*harassment*“ alebo „*workharassment*“. Slovensko patrí ku krajinám, v ktorých sa častejšie používal pojem *mobbing*, aj keď v ostatných rokoch sa začína aj u nás presadzovať pojem*bullying*, ktorého používanie je vo svete rozšírenejšie. V niektorých prácach sa pojmy *bullying* a *mobbing* používajú ako synonymá, zamieňajú sa, kým v iných sa autori snažia o ich odlíšenie (napr. Haltofová, Haltofová, 2013; Lovaš, 2006).

V tomto texte preferujeme použitie spojenia obťažovanie na pracovisku, keďže termín obťažovanie zvyčajne asociuje sexuálne obťažovanie, ktorému sa budeme venovaťneskôr.Obťažovanie na pracovisku odkazuje na „systematické prejavy agresívneho správania v prácinamierené voči podriadenému, kolegovi, alebo dokonca nadriadenému, ako aj vnímanie systematického vystavenia takémuto zlému zaobchádzaniu v práci“ (Einarsen et al., 2011, s. 5). V jednej zo svojich starších prác ponúka Einarsen (1999, s. 17) podobnú definíciu, podľa ktorej ide o „systematické prenasledovanie kolegu, podriadeného alebo nadriadeného, ktoré ak pokračuje, môže spôsobiť vážne sociálne, psychické a psychosomatické problémy obeti“. Vo svojej definícii vychádza z práce Leymanna (1996), ktorý definoval obťažovanie na pracovisku ako vystavenie sa aktivitám jedného jedinca alebo menšieho počtu jedincov, systematicky zameraným na obeť (zriedka viacero) na týždennej báze po dobu aspoň šesťmesiacov, dôsledkom čoho je psychické, psychosomatické a sociálne utrpenie obete. Uvedená definícia zdôrazňuje, že obťažovanie na pracovisku znamená opakujúce sa aktivity a praktiky, ktoré majú nepriateľský charakter a/alebo sú obeťou vnímané ako nepriateľské správanie. Zároveň táto definícia akcentovaním dĺžky zlého zaobchádzania vylučuje dočasný konflikt. Keďže niektoré z aktivít považovaných za obťažujúce, sa nezvyknú opakovať každý týždeň (napr. klebety), rôzni autori poukazujú skôr

na to, že pri obťažovaní na pracovisku ide o permanentný stav, nie sériu izolovaných udalostí (Einarsen, 1999; Einarsen et al., 2011).

Obťažovanie na pracovisku môže mať rôzne podoby. K negatívnym aktom, ktoré sa spájajú s obťažovaním na pracovisku patria zadržiavanie informácií dôležitých pre výkon práce, poverovanie triviálnymi alebo nepríjemnými úlohami, neustále pripomínanie chyby alebo omylov, ignorovanie názorov, ponižovanie a zosmiešňovanie v súvislosti s prácou, šírenie klebiet a ohováranie, ignorovanie alebo izolovanie od ostatných, ako aj hrozba násilia či dokonca napadnutie.

Ako bolo vyššie uvedené, obťažovanie na pracovisku môže u obete viesť k závažným sociálnym, psychickým a psychosomatickým problémom. Vo vážnych prípadoch obete uvádzajú, okrem iného, úzkosť, poruchy spánku, bolesti hlavy, depresie, vyčerpanie či nočné mory (Hellriegel, Slocum, 2011). V niektorých prípadoch obete dokonca zvažujú alebo spáchajú samovraždu (Leymann, 1990). K sociálnym problémom môžeme zaradiť sociálnu izoláciu, stigmatizáciu či dobrovoľný odchod zo zamestnania (Leymann, 1990). Obťažovanie na pracovisku môže mať negatívny vplyv aj na svedkov takéhoto konania.

Sexuálne obťažovanie

Ďalšou podobou agresie na pracovisku je sexuálne obťažovanie, ktoré sa vyskytuje nielen na pracoviskách v Spojených štátoch. Štúdia realizovaná v roku 2006 u nás poukázala na relatívne vysoký výskyt priamych skúseností so sexuálnym obťažovaním na pracovisku (Holubová, 2007). Priamu skúsenosť so sexuálnym obťažovaním priznalo 36 % respondentov a respondentiek. Z hľadiska pohlavia iniciátora obťažovania išlo prevažne o mužov, pričom prevažovalo obťažovanie zo strany mužov na rovnakej pracovnej pozícii (označované ako horizontálne obťažovanie). Vertikálne sexuálne obťažovanie, teda obťažovanie zo strany nadriadeného,tvorilo necelých 17 % osobne zažitých prípadov.

Podľa Holubovej (2007, s. 16) za sexuálne obťažovanie možno považovať akúkoľvek formu„verbálneho, neverbálneho alebo fyzického správania sexuálnej povahy na pracoviskus cieľom alebo dôsledkom ohrozenia dôstojnosti osoby, najmä vytvorením zastrašujúceho, nepriateľského, ponižujúceho, zneucťujúceho alebo urážlivého prostredia“.

Existujú dva typy sexuálneho obťažovania nazývané quid pro quo obťažovanie, čo je možné preložiť ako „niečo za niečo“ a hostilné pracovné prostredie. *Quid pro quo* sexuálne obťažovanie alebo obťažovanie pre niečo sa vyskytuje vtedy, ak je od obete požadovaná určitá sexuálna aktivita, alebo je k nej nútená, aby na oplátku získalanejaký benefit(napr. v podobe postupu, bonusu, inej pracovnej náplne) alebo aby sa vyhlahrozbe (zabráneniu kariérneho postupu, presunu na horšiu pracovnú pozíciu a pod.). O vytváraní *hostilného pracovného prostredia* hovoríme vtedy, ak sú obete vystavené konaniu sexuálnej povahy, ktoré vytvára ofenzívne, zastrašujúce, ponižujúce alebo nepriateľské pracovné prostredie. Príkladmi takejto formy sexuálneho obťažovania sú sexuálne explicitné komentáre o vzhľade jedinca, zasielanie aktov e-mailom, rozprávanie sexuálne explicitných vtipov a príbehov, sexuálne narážky,nežiaduce dotyky až útok. Dôležitým aspektom definície sexuálneho obťažovania je spôsob, akým jedinec (obeť) vyhodnocuje obťažujúce správanie (Cogin, Fish, 2009). Kým správanie typu quid pro quo je možné interpretovať ako obťažujúce pomerne ľahko (považuje ho za sexuálne obťažovanie aj pozorovateľ zvonku, nielen obeť), hostilné prostredie je otvorené viacerým interpretáciám. To, čo je pre jedného prijateľným, niekto iný

nemusí tolerovať. Sexuálnym obťažovaním nie je správanie, ktoré je vzájomné, opätované, na základe konsenzu. Aby sme mohli hovoriť o sexuálnom obťažovaní, správanie musí byť nežiaduce. Dokazovanie, že správanie bolo nežiaduce môže byť náročné v prípadoch, ak obťažovaniu predchádzal intímny vzťah.

Sexuálne obťažovanie vplýva nielen na jedinca, ale aj na organizáciu. Lengnick-Hall (1995) uvádza niekoľko priamych a nepriamych nákladov, ktoré môžu organizácii vzniknúť, ak nedokáže zabrániť sexuálnemu obťažovaniu. K potenciálnym nákladom zaradil finančné náklady spojené s prípadnými súdnymi spormi, nežiaducu publicitu, ktorá môže mať negatívny vplyv na schopnosť organizácie získať a udržať si zamestnancov, ako aj zníženie produktivity, zvýšený počet absencií a nárast nákladov na práceneschopnosť.

Romantické vzťahy na pracovisku

Objímanie, sexuálne narážky a opakované pozvania na rande môžu niektorí ľudia považovať za sexuálne obťažovanie, pre iných to môže byť začiatok vážneho vzťahu (Nelson, 2013). Vzhľadom na čas, ktorý ľudia spolu trávia v práci, zavše medzi nimi vznikajú okrem vzťahov pracovných aj neformálne vzťahy. Množstvo času stráveného v práci, spoločné záujmy i známi môžu prispievať k tomu, že sa pracovisko stáva prostredím vhodným pre vznik romantických vzťahov. Výraz romantický vzťah na pracovisku popisuje vzťah medzi dvoma zamestnancami, bez ohľadu na ich pohlavie, pričom tento vzťah je obojstranne žiadaný a obsahuje v sebe isté prvky intimity, či už sexuálnej alebo fyzickej povahy (Pierce, Byrne, Aguinis, 1996; Powell, Foley, 1998).

Intímny vzťah na pracovisku so sebou nesie aj niekoľko etických dilem, a to aj v prípade, ak vzťah vznikol medzi kolegami a ani jeden z nich nie je vo vzťahu s niekým iným. Bez ohľadu na to, či je vzťah dočasný alebo trvalý, prináša so sebou pozitíva aj negatíva. Kým vzťah so spolupracovníkom býva považovaný za prijateľný, so vzťahom nadriadeného s podriadeným (bez špecifikácie ich pohlavia) nesúhlasia tri štvrtiny respondentov (Nelson, 2013). Niektorí zamestnanci sa môžu domnievať, že podriadený, ktorý má romantický vzťah s nadriadeným, je ním nejakým spôsobom favorizovaný, či už zámerne alebo aj nevedome. Zároveň, vzhľadom na budúcu kariéru, vzťah s nadriadeným môže ovplyvniť reputáciu zamestnanca a pre kolegov sa stáva tým, o kom hovoria s použitím fráz ako „dostala to miesto cez posteľ“.

Existuje mnoho faktorov, ktoré vedú k vzniku intímneho vzťahu medzi dvoma ľuďmi na pracovisku. Za hlavný faktor prispievajúci k formovaniu vzťahov v práci Quinn (1977) označil proximitu, či už v zmysle geografickom, týkajúcu sa pokračujúcich pracovných povinností (napr. konzultácie, spoločenské aktivity v organizácii, služobné cesty) alebo príležitostný kontakt. Vychádzajúc z potrieb, ktoré sa účastníci romance na pracovisku snažia naplniť, vymedzil tri typy percipovaných motívov – motívy lásky, motívy ega a motívy práce. Na základe kombinácie týchto motívov u dvojice, ktorá má vzťah, bolo vymedzených päť najčastejšie sa vyskytujúcich typov vzťahov: kombinácia motívu lásky u oboch zamestnancov sa označuje ako verná láska; kombinácia motívov ego ako povyrazenie si (z angl. „*fling*“ odkazujúceho na krátkodobý sexuálny vzťah); kombinácia súčasného výskytu motívu ego a motívu lásky u oboch zamestnancov ako vášnivá láska; kombinácia motívov práce ako vzájomné využívanie a kombinácia motívu práce a motívu ega ako utilitárny vzťah (Pierce, Aguins, 2001; Powell, Foley, 1998; Quinn, 1977).

Napriek množstvu rôznych následkov, ktoré sa s romantickými vzťahmi na pracovisku spájajú, zvlášť nebezpečnými sú hierarchické vzťahy (keď jedna osoba je priamo podriadená druhej) a utilitárne vzťahy (tiež nazývané aj *quid pro quo* vzťahy) vyskytujúce sa vtedy, ak jedna osoba uspokojuje svoje potreby výmenou za láskavosti tákajúce sa pracovných úloh alebo jej kariéry (Nelson, 2013). Tieto vzťahy môžu viesť, okrem iného, aj ku konfliktu záujmov. V štúdii realizovanej Biggsom, Matthewmanom a Fultzom (2012) v Spojených štátoch a vo Veľkej Británii sa manažéri i zamestnanci zhodli na tom, že politiky organizácie by nemali úplne zakazovať romantické vzťahy na pracovisku, ale mali by s nimi zaobchádzať individuálne od prípadu k prípadu.

Pracovné skupiny dokážu zaregistrovať zmeny v správaní jej členov a môžu si všimnúť aj vzťah, ktorý sa snažia utajiť. Opakované spoločné obedy, dlhšia konverzácia, či stretávanie sa aj mimo práce a mnoho iných signálov však nemusia znamenať len vznik romantického vzťahu, ale môžu byť iba prejavom priateľstva.

Klamanie

Klamanie nadriadeným, podriadeným, kolegom či klientom nepatrí k formám správania, ktorým sa v rámci organizačného správania venuje pozornosť. Každý deň vyslovíme niekoľko lží, pričom niektoré z nich sú spoločnosťou očakávané, napríklad na otázku „Ako sa máš?“ je zdvorilé odpovedať dobre, aj keď sa práve necítite najlepšie. V obchode sa lži podporujú napríklad ako súčasť stratégie vyjednávania. Na tento typ klamania sa nezvyknú uplatňovať normy aplikované mimo obchodu (Wilson, 2014). Z pohľadu nežiaduceho správania sa pozrieme na klamstvá, ktoré môžu uškodiť organizácii alebo jej členom.

Zamestnanci pravidelne v práci podávajú informácie nadriadeným, vymieňajú si ich s kolegami, ale aj s inými, s ktorými pri výkone práce prichádzajú do kontaktu. Organizácie neraz spoliehajú na to, že údaje a správy zamestnancov sú správne, no každý z týchto zamestnancov, ako upozorňuje Wilson (2014), môže klamať. Môžu klamať preto, aby získali nejaký osobný prospech, vyhli sa konfliktu („Tú správu som už poslal na tvoj e-mail, nedošla ti?“) či zapôsobili, dôvodov je mnoho. Niektorí zamestnanci klamú už pri prvom kontakte s organizáciou, vo svojom životopise.

Grover (1993) skúmal čo zapríčiňuje klamanie v organizácii. Hlavným dôvodom je podľa neho konflikt očakávaných rolí. Napríklad vodič nákladiaku, ktorý klame o prekročení rýchlosti môže prežívať konflikt medzi požiadavkou organizácie dodržiavať predpísané rýchlosti a požiadavkami externej roly, akou je vyzdvihnúť dieťa načas. Podobne zdravotná sestra môže zažiť konflikt kvôli časovým nárokom práce, čo ju viedlo k tomu, že zapísala hodnoty, ktoré v skutočnosti nenamerala. Konflikt rolí, ako pripúšťa autor modelu, nevysvetľuje všetky lži, pretože niektorí ľudia sú patologickí klamári, niektorí môžu byť nadriadeným inštruovaní, aby klamali a ďalší môžu nahnevaní klamať, aby sa pomstili. Alternatívnym vysvetlením, prečo ľudia klamú v práci, je motív vlastných záujmov, kedy ľudia klamú, aby sa vyhli napomenutiu, aby boli povýšení, či získali peniaze. V takej situácii klamstvo vedie k odmene, no môže sa spájať aj s konfliktom očakávaných rolí.

Používanie nadávok

Škodlivým správaním zamestnancov môže byť aj používanie nadávok. Aj keď nadávky môžu byť spôsobom ako uvoľniť napätie alebo znížiť vnímanie bolesti (Stephens, Atkins,

Kingston, 2009), v niektorých situáciách, napríklad pri komunikácii s klientom, sú tabu. Napriek tomu, že s používaním ofenzívneho jazyka, preklínaním a verbálnymi útokmi na pracovisku sa môžeme stretnúť každodenne, upútali iba malú pozornosť výskumníkov.

Niektoré nadávky sú považované za „slušné“, zavše však ide o „sprosté slová“. Slovné nadávky sú často odvodené od troch oblastí tabu: telesných funkcií (najmä vylučovacích), sexuality (sexuálneho aktu alebo genitálií) a odkazu na náboženské otázky (Stapleton, 2010). Montagu (2001, podľa Wilson, 2014) rozlišuje medzi sociálnym nadávaním a zlostným nadávaním, pričom to prvé je orientované na vytvorenie a udržanie sociálnych vzťahov, kým druhé slúži ako mechanizmus úľavy napätia a stresu. Vingerhoets, Bylsma a Vlam (2013) vymenovávajú niekoľko funkcií nadávania. Intraindividuálna funkcia nadávania je spôsobom ako uvoľniť negatívne emócie, čoho dôsledkom je potom zníženie napätia, redukcia agresie, redukcia bolesti, či nárast sebadôvery. Možných interindividuálnych dôsledkov, odkazujúcich na interpersonálny kontext, je niekoľko, napríklad:

- zastavenie nežiaduceho správania,
- komunikačná funkcia (okolie je varované o emocionálnom stave jedinca),
- nárast dôveryhodnosti (vo vhodnom kontexte prejavenie emócií môže navodiť dojem čestnosti voči iným),
- posilnenie skupinových väzieb (nadávanie môže napríklad posilniť solidaritu medzi kolegami a zlepšiť pracovnú atmosféru),
- vytváranie neformálnej atmosféry,
- vyvolanie smiechu (humor, ak je ofenzívny, môže viesť aj k negatívnym reakciám),
- vyvolanie strachu a hostility u iných,
- z dlhodobého hľadiska môže viesť aj strate sociálneho statusu,
- strate sociálnej podpory,
- napadnutiu.

Sabotáž

Agresia môže byť namierená aj voči samotnej organizácii, v ktorej jedinec pracuje. Zamestnanec, ktorý cíti, že sa s ním zaobchádza nespravodlivo, či už má na to dobrý dôvod alebo nie, môže svoje agresívne správanie nasmerovať voči organizácii (Hellriegel, Slocum, 2011). Snaha odplatiť sa priamemu nadriadenému alebo vyššie postaveným manažérom môže mať rôzne podoby, napríklad ignorovanie zákazníkov, nezdvorilé správanie sa voči nim, nopatria tu aj krádeže vybavenia alebo peňazí, ničenie majetku organizácie, ale aj zámerné flákanie práce.

Pri štúdiu sabotáží zamestnancov poskytujúcich službyHarris a Ogbonna (2009) identifikovali štyri skupiny sabotérov: hľadačov vzrušenia, apatických, pomstiteľov sa klientom a chamtivcov. Približne 30 % sabotérov označili ako hľadačov vzrušenia. Títo zamestnanci zámerne sabotovali poskytovanie služieb, aby zahnali nudu alebo nimi vnímanú monotónnosť svojej práce.Aj keď niektoré správanie hľadača vzrušenia môže kolegov pobaviť, negatívne vplýva na kvalitu poskytovaných služieb. Ďalších 30 % sabotérov predstavujú apatickí, ktorí sa nezaujímajú o potreby klienta a sú leniví dodržiavať predpisy. Jediným ich cieľom je vyhýbať sa práci. Apatickí zamestnanci však dokážu byť entuziastickí, ak ide o ich práva: vždy si urobia prestávku na obed (niekedy aj o niečo dlhšiu), končia

presne, aj keby dokončenie činnosti, ktorú vykonávajú, zabralo iba dve minúty navyše, alebo si rezervujú dovolenku v najrušnejšie obdobie roka. Štvrtina sabotérov bola označených ako odplácajúci sa klientom. Títo zamestnanci sa snažia pomstiť klientom, ktorých konanie považujú za neférové. Štvrtá skupina sabotérov „sa pokúša privyrobiť si". Cieľom chamtivcov je zvýšiť svoje zisky, a to bez ohľadu na záujmy zamestnávateľa či klientov. Keďže nie každý je ochotný priamo okradnúť klienta lebo zamestnávateľa, okrem „chamtivých po peniazoch" do tejto kategórie spadajú aj „zlodeji času", teda zamestnanci, ktorí manipulujú s počtom odpracovaných hodín.

Využívanie internetu v práci na osobné účely

Internet predstavuje nielen efektívny pracovný nástroj na komunikáciu s kolegami, nadriadenými a klientmi, ponúka zamestnancom aj príležitosť na „ulievanie sa" v práci. Využívanie internetu na pracovisku na osobné účely zahŕňa napríklad čítanie elektronických verzií denníkov, surfovanie po stránkach poskytujúcich informácie o počasí, zdraví, návštevu zábavných portálov, stránok so sexuálne explicitným obsahom, hranie on-line hier, pozeranie videí, využívanie služieb internet bankingu, on-line nakupovanie, prístup na sociálne siete, kontrolu, prijímanie a posielanie súkromných e-mailov, ale aj hľadanie nového zamestnania.

Vitak, Crouse a LaRose (2011) v Spojených štátoch mapovali ako často zamestnanci na plný alebo čiastočný úväzok, ktorí aspoň občas v práci používajú internet, vykonávajú v práci pre osobné účely niektorú z deviatich sledovaných online aktivít (posielanie e-mailov, instantných správ, textov, navštevovanie sociálnych sietí, pozeranie videí, písanie alebo čítanie blogov, hranie hier a nakupovanie). Zistili, že 68 % respondentov sa podieľa na aspoň jednej zo sledovaných aktivít.

Kyberzaháľanie alebo používanie internetu v práci na osobné účely predstavuje každý úmyselný akt, kedy zamestnanec počas pracovnej doby využíva firemný prístup na internet na surfovanie, ktoré nesúvisí s jeho prácou, či prijímanie a odosielanie s prácou nesúvisiacich e-mailov (Lim, Teo, Loo, 2002; Lim, 2002). Vitak, Crouse a LaRose (2011, s. 1751) definujú kyberzaháľanie širšie, ako „používanie internetu a mobilných technológií počas pracovných hodín na osobné účely".

Mnohí výskumníci diskutujú o tom, či využívanie internetu v práci na osobné účely má iba negatívne alebo aj nejaké pozitívne dôsledky. Konštruktívny prístup poukazuje na potrebu zotavenia, odpočinku, získania novej perspektívy v súvislosti s požiadavkou kreativity a flexibility mnohých organizačných rolí (Oravec, 2002). Absencia jasných pravidiel používania internetu v organizácii však môže viesť k strate produktivity, bezpečnostným rizikám, ale aj k právnym dôsledkom, napríklad v situácii, keď zamestnanec zasiela kolegom e-maily s diskriminačným alebo sexuálne explicitným obsahom, alebo pri používaní nelegálne nainštalovaného softvéru.

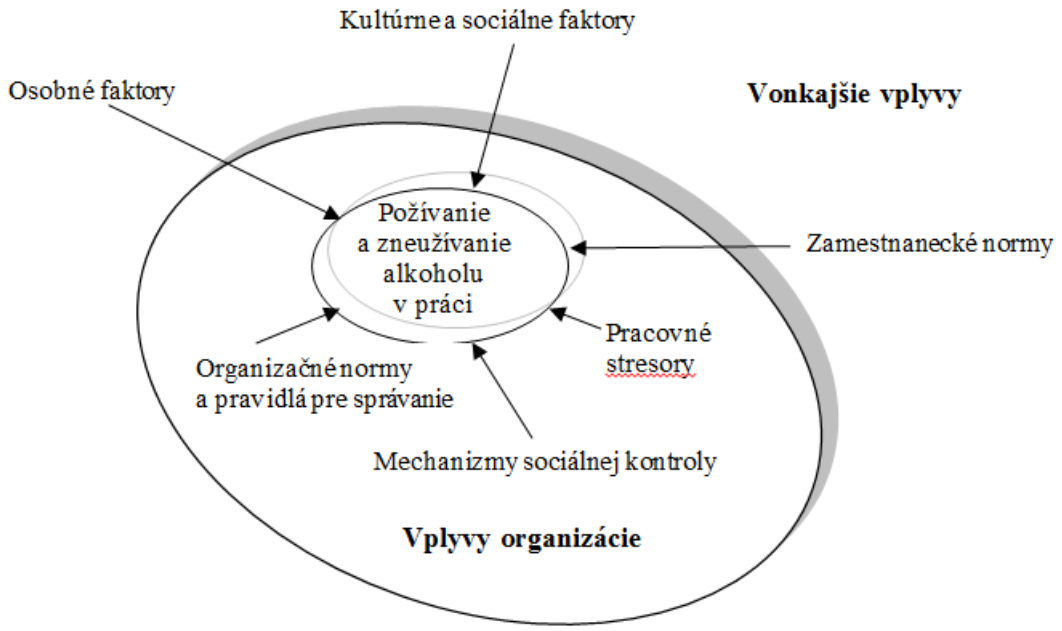
Existuje niekoľko vysvetlení kyberzaháľania zamestnancov. Limovú a Tea (2005) zaujímali spôsoby, akými zamestnanci ospravedlňujú svoje správanie. Respondenti pochádzajúci zo Singapuru často poskytovali ospravedlnenia, ktoré trivializovali dôsledky ich konania argumentujúc, že tieto aktivity nezaberajú veľa času, a teda nikomu neublížia, alebo že takto konajú aj ostatní. Podobne Liberman et al. (2011) zistili, že vnímanie množstva času, ktoré kyberzaháľaním strávia kolegovia či zaháľanie v práci, ktoré sa netýka používania internetu (napríklad klebetenie s kolegami, vybavovanie osobných pochôdzok počas

pracovnej doby či používanie telefónu na súkromné účely) taktiež pozitívne súvisia s tendenciou zamestnanca využívať internet v práci na osobné účely. Ďalej, vnímaná pravdepodobnosť toho, že organizácia udelí sankcie za kyberzaháľanie, môže viesť k redukcii tohto správania (Henle, Blanchard, 2008).

Zneužívanie alkoholu

Alkohol patrí k najobľúbenejším rekreačným drogám. Jeho požívanie je v našej spoločnosti tolerované, zvlášť v podobe spoločenského pitia. Práca pod vplyvom alkoholu však predstavuje problém. Požitie alkoholu má vplyv na zníženie kvality výkonnosti, keďže negatívne vplýva na vnímanie, koordináciu pohybov, komunikáciu či kognitívne procesy. Bègueet al. (2010) zistili, že ľudia pod vplyvom alkoholu, v porovnaní s triezvymi jedincami, častejšie vyhodnocujú správanie iných ako zámerné. Ak intoxikovaný jedinec interpretuje nejaké konanie ako zámerné, zvyšuje to pravdepodobnosť agresívnej reakcie. Ďalším rizikom, ktoré je potrebné zmieniť v súvislosti s požívaním alkoholu na pracovisku, sú úrazy a poranenia (Nešpor, 2012).

Podľa Berryovej (2009) je možné, že k zneužívaniu alkoholu prispievajú nielen mimopracovné vplyvy, ale aj faktory súvisiace s prácou. Popisuje dva uhly pohľadu, ako sa to môže stať. Podľa jedného z nich problém s alkoholom môže zapríčiniť pracovné napätie spôsobené stresom. Druhý názor vychádza z toho, že pitie alkoholu je upravené normami. Charakter týchto noriem možno zistiť na základe počtu obchodných jednaní alebo posedení spolupracovníkov po pracovnej dobe, ktoré zahŕňajú požívanie alkoholu. Požívanie alkoholu ovplyvňuje aj množstvo sociálnej kontroly v organizácii. Ak sú pracovné výkony slabo kontrolované, tak si nik nevšimne, že zamestnanci v práci požívajú alkoholické nápoje. Obrázok 20.2 znázorňuje možné vplyvy na požívanie a zneužívanie alkoholu v práci.



Obrázok 20.2 Vplyvy na užívanie a zneužívanie alkoholu
Zdroj: Berryová, 2009, s. 521.

Vzhľadom na závažnosť dôsledkov požitia alkoholu na výkonnosť zamestnanca a bezpečnosť práce je dôležitá jasná politika organizácie týkajúca sa požívania alkoholu pred prácou alebo v práci. Každé pracovisko má pravidlá a normy týkajúce sa vhodného správania sa v práci. Tieto formálne i neformálne pravidlá, normy, či procedúry sa týkajú aj požívania alkoholu na pracovisku. V niektorých prípadoch môžu byť normy nekonzistentné, napríklad z pravidiel bezpečnosti práce vyplývajúca nulová tolerancia požívania alkoholu na jednej strane a na druhej strane poskytovanie alkoholu organizáciou pri špeciálnych príležitostiach, ako sú vianočný večierok či oslava výročia vzniku organizácie. Harkins, Morleo a Cook (2008) vo vzorke liverpoolských organizácií zistili, že takmer polovica z nich (46,6 %) poskytuje svojim zamestnancom alkohol aspoň raz za rok, pri zvláštnych príležitostiach. V inej štúdii sa zistilo, že približne 50 % zamestnancov môže ľahko priniesť do práce alkohol, 50 % pije alkohol počas obeda alebo prestávky, 37 % ho požíva v práci a 20 % uviedlo, že ho dokáže získať priamo v práci (Frone, 2012).

Moore a jeho kolegovia (2001) skúmali mieru výskytu požívania alkoholu všeobecne i na pracovisku u zamestnancov veľkej obecnej samosprávy v Spojených štátoch, pracujúcich na rôznych oddeleniach, zahŕňajúc políciu, požiarnikov, dopravu, súdy či nemocnice. Požívanie alkoholu pred prácou, v práci alebo počas obeda vykazovalo štatisticky významné rozdiely medzi kategóriami, pričom najvyššiu mieru požívania alkoholu zaznamenali u odborníkov právnych profesií, nasledujúc zamestnancami kategórie verejná bezpečnosť. Vzhľadom na zodpovednosť spojenú s manažérskymi pozíciami nie je prekvapujúcim zistenie, že manažéri uvádzali najnižší výskyt požívania alkoholu v súvislosti s prácou. Otázka, či niektoré profesie priťahujú ľudí s istými predispozíciami alebo sú to práve charakteristiky práce, ktoré vedú k zisteným rozdielom, však ostáva nezodpovedanou.

20.3 ZVLÁDNUTIE NEŽIADUCEHO SPRÁVANIA ZAMESTNANCOV

Manažéri majú na výber niekoľko možností ako minimalizovať výskyt nežiaduceho správania zamestnancov. Zväčšenie rozsahu kontroly pomocou elektronického monitorovania alebo využitie osobných prehliadok môže viesť k tomu, že u zamestnancov zosilnie pocit, že im zamestnávateľ neverí (Furnham, Taylor, 2011). Napriek tomuto negatívu, monitorovanie v priestoroch pracoviska sa s rozvojom technológií využíva čoraz častejšie. Organizácie môžu záznamy využiť nielen na kontrolu zamestnancov, ale aj na ich ochranu, napríklad v prípade napadnutia klientom. Spôsob, akým organizácia chráni svoj majetok, či poznatky a tajomstvá, je dôležitou súčasťou organizačnej kultúry (Furnham, Taylor, 2011).

Furnham a Taylor (2011) uvádzajú niekoľko spôsobov, ako sa chrániť pred nežiaducim správaním zamestnancov. Odporúčajú pravidelne prehodnotiť interné pravidlá a pri ich tvorbe zapojiť aj zamestnancov. V niektorých prípadoch je dôležitá nulová tolerancia. Zamestnanci musia cítiť, že je v poriadku, ak oznámia nevhodné správanie, musia vedieť ako postupovať (napríklad pri hlásení sexuálneho obťažovania) a komu to oznámiť. Čestnosť zamestnancov je možné zisťovať už pri ich prijímaní. Už počas prvých dní v práci môže nadriadený poskytnúť informácie o tom, čo je a čo nie je žiaducim správaním v danej organizácii. Dôležité je, akým spôsobom je táto správa novému zamestnancovi odovzdaná – ako nové informácie (pravidlá), nové zručnosti (ako si vytvoriť heslo, ako zadať kód do bezpečnostného systému a pod.), či

ako zmenu postoja k danej otázke (neprezradiť heslo alebo číselnú kombináciu, dvakrát skontrolovať pri odchode, či sú dvere zamknuté, ako pri odchode z kancelárie upratať stôl a pod.). Jedným zo spôsobov ako minimalizovať výskyt nežiaduceho správania u zamestnancov je poskytnúť im model požadovaného správania.

ZHRNUTIE

Správanie zamestnancov v organizácii nie je vždy iba pozitívne, no napriek tomumenej žiaducemu správaniu sa v učebniciach zvykne venovať menší priestor. Nevhodné správanie zamestnancov môže mať veľmi negatívny vplyv na organizáciu a jedincov v nej pracujúcich. Pre manažéra je preto dôležité poznať rôzne formy nežiaduceho správania na pracovisku a vedieť ako eliminovať ich výskyt v organizácii. Samozrejme, výskyt nežiaduceho správania nie je limitovaný iba na podriadených, klamanie, sexuálne obťažovanie, sprenevera a iné nevhodné konanie sa môže vyskytnúť aj u manažérov.

Spoločnými znakmi nežiaduceho správania sú negatívne dôsledky pre organizáciu, napríklad v podobe zníženia výkonnosti zamestnancov, zhoršenia pracovnej atmosféry, či poškodenia dobrého mena organizácie. Z toho dôvodu sa organizácie snažia výskytu takéhoto správania u svojich zamestnancov predchádzať.

Na základe realizovaných výskumov nie je možné zostaviť profil zamestnanca, ktorý by sa potenciálne dopúšťal správania organizáciou považovaného za nežiaduce, aby sa tak mohol limitovať výskyt tohto konania na pracovisku.Čo napriek tomu môže organizácia urobiť? Je potrebná jasná politika vo vzťahu k rôznym negatívnym javom na pracovisku. Dôležité je nielen jasne deklarovať neprípustnosť daného konania (napr. sexuálneho obťažovania, požívania alkoholu v práci), ale ajzreteľne komunikovať postup v prípade, ak sa zamestnanec stane obeťou či páchateľom neprijateľných aktivít a praktík. Dôležité je tiež, aby organizácia čo najskôr zasiahla a zároveň nevytvárala podmienky pre výskyt nežiaduceho správania.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Identifikujte spoločné znaky definícií deviácií na pracovisku a kontraproduktívneho pracovného správania.
2. Usporiadajte deviantné správanie zamestnancov podľa dimenzií nezávažné – závažné, utajené – verejné. Navrhnite ďalšie možné označenia alebo vlastnosti, ktoré by mohli predstavovať kritérium pre porovnávanie deviantného správania na pracovisku.
3. Ako by mal zamestnávateľ riešiť obťažovanie na pracovisku?
4. Ako sa môžu zamestnanci brániť voči sexuálnemu obťažovaniu v podobe hostilného pracovného prostredia?
5. Mal by sa zamestnávateľ znepokojovať, ak jeho zamestnanci využívajú prístup na internet v práci na osobné účely? V ktorých prípadoch?
6. Čo môže prispieť k tomu, že zamestnanci pijú alkohol pred prácou alebo priamo na pracovisku?

LITERATÚRA

BARLING, J., DUPRÉ, K. E., KELLOWAY, E. K. (2009): Predicting workplace aggression and violence. *Annual Review of Psychology*, 60, 671-692.

BÈGUE, L. BUSHMAN, B. J., GAINCOLA, P. R., SUBRA, B., ROSSET, E. (2010): "There is no such thing as an accident," especially when people are drunk. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36, 10, 1301 –1304.

BERRYOVÁ, L. (2009): *Psychológia v práci*. Bratislava: Pegas.

BIGGS, D., MATTHEWMAN, L. FULTZ, C. (2012): Romantic relationships in organizational settings. Attitudes on workplace romance in the UK and USA. *Gender in Management: An International Journal*, 27(4), 271-285.

COGIN, J. A., FISH, A. (2009): An empirical investigation of sexual harassment and work engagement: Surprising differences between men and women. *Journal of Management & Organization*, 15, 1, 47-61.

EINARSEN, S. (1999): The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 1/2, 16-27.

EINARSEN, S., HOEL, H., ZAPF, D., COOPER, C. L. (2011): The concept of bullying and harassment at work: The European Tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice.* 2nd Ed. CRC Press Taylor & Francis Group.

FRONE, M. R. (2012): Workplace substance use climate: prevalence and distribution in the U.S. workforce. *J Subst Use, 71*(1), 72-83.

FURNHAM, A., TAYLOR, J. (2011): *Bad Apples. Identify, Prevent & Manage Negative Behavior at Work*. Palgrave Macmillan.

GROVER, S. L. (1993): Lying, deceit, and subterfuge: A model of dishonesty in the workplace. Organization Science, 4(3), 478-495.

GRUYS, M. L., SACKETT, P. R. (2003): Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 1, 30-42.

GUPTA, N., JENKINS, G. D. (1991): Rethinking dysfunctional employee behaviors. *Human Resource Management Review*, 1, 1, 39-59.

HALTOFOVÁ, P., HALTOFOVÁ, V. (2013): Mobbing in the profit and non-profit sector. *Actaacademica karviniensia*, 1, 34-49.

HARKINS, C., MORLEO, M. A. & COOK, P. A. (2008): *Alcohol in Business and Commerce Survey: A Workplace Alcohol Questionnaire 2007.*Centre for Public Health, Liverpool John Moores University, Liverpool.

HARRIS, L. C., OGBONNA, E. (2009): Service sabotage: The dark side of service dynamics. *Business Horizons*, 52, 325—335.

HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W. (2011): *Organizational Behavior*. 13th Ed. South-Western, Cengage Learning.

HENLE, C. A. (2005): Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues*, 17, 2, 247-263.

HENLE, C. A., BLANCHARD, A. L. (2008): The interaction of work stressors and organizational sanctions on cyberloafing. *Journal of Managerial Issues*, 20, 3, 383-400.

HOLUBOVÁ, B. (2007): Sexuálne obťažovanie na pracovisku ako forma diskriminácie a rodovo podmieneného násilia (Výsledky empirického výskumu). *Rodina a práca,* 4, 1-43.

LARSON, S. J., EYERMAN, J., FOSTER, M. S., GFROERER, J. C. (2007): *Worker Substance Use and Workplace Policies and Programs* (DHHS Publication No. SMA 07-4273, Analytic Series A-29). Rockville, MD: Substance Abuse and Mental Health Services Administration, Office of Applied Studies.

LeBLANC, M. M., BARLING, J. (2004): Workplace aggression. *Current Directions in Psychological Science,* 13, 1, 9-12.

LENGNICK-HALL, M. L. (1995): Sexual harassment research: A methodological critique. *Personnel Psychology,* 48, 841-864.

LEYMANN, H. (1990): Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims,* 5, 119-126.

LEYMANN, H. (1996): The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 5, 2, 165-184.

LIBERMAN, B., SEIDMAN, G., McKENNA, K. Y. A., BUFFARDI, L. E. (2011): Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior,* 27, 2192-2199.

LIM, V. K. G. (2002): The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior,* 23, 675-694.

LIM, V. K. G., TEO, T. S. O. (2005): Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore. An exploratory study. *Information & Management,* 42, 1081-1093.

LIM, V. K. G., TEO, T. S. H., LOO, G. L. (2002): How do I loaf here? Let me count the ways. *Communication of the ACM,* 45, 66-70.

LOVAŠ, L. (2006): Zisťovanie agresie v organizáciách: dimenzie agresie v práci. In M. Frankovský, M. Kentoš (Eds.): *Psychológia práce a organizácie 2006*. Zborník príspevkov. Košice: Spoločenskovedný ústav SAV, 71-75.

LOVAŠ, L. (2007): Človek v práci ako objekt agresie. In D. Fedáková, M. Kentoš (Eds.): *Psychológia práce a organizácie 2007*. Zborník príspevkov. Košice: Spoločenskovedný ústav SAV, 159-164.

MONTAGU, A. (2001): *The Anatomy of Swearing*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press. In: Wilson, F. M. (2014): *Organizational Behaviour and Work* (4th ed.) Oxford University Press.

MOORE, R. S., LIGHT, J. M., AMES, G. M., SALTZ, R. F. (2001): General and job-related alcohol use and correlates in a municipal workforce. *Am. J. Drug Alcohol Abuse,* 27, 3, 543-560.

NELSON, Q. (2013): *Principles of Organizational Behavior. Realities and Challenges* (8th ed.). South-Western Cengage Learning.

NEŠPOR, K. (2012): Prevence problémů působených alkoholem v pracovním prostředí je naléhavý problém. *Praktický lékař,* 92, 5, 270-272.

NEUMAN, J. H., BARON, R. A. (1998): Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management,*24, 3, 391-419.

ORAVEC, J. A. (2002): Constructive approaches to Internet recreation in the workplace. *Communication of the ACM,* 45, 1, 60-63.

PIERCE, C. A., AGUINIS, H. (2001): A framework for investigating the link between workplace romance and sexual harassment. *Group &Organization Management*, 26, 206-229.

PIERCE, C. A., BYRNE, D., AGUINIS, H. (1996): Attraction in organizations: a model of workplace romance. *Journal of Organizational Behavior 17*, 5-32.

POWELL, G. N., FOLEY, S. (1998): Something to talk about: Romantic relationships in organizational settings. *Journal of Management, 24*, 421-448.

QUINN, R. E. (1977): Coping with Cupid: the formation, impact, and management of romantic relationships in organizations. *Administrative Science Quarterly, 22*, 30-45.

ROBINSON, S. L., BENNETT, R. J. (1995): A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*,38,2, 555-572.

ROBINSON, S. L., O'LEARY-KELLY, A. M. (1998): Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41, 6, 658-672.

SIMS, R. R. (1992): The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11, 505-513.

SPECTOR, P. E., FOX, S. (2002): An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.

STAPLETON, K. (2010): Swearing. In: M. Locher, S. L. Graham (Eds.). *Interpersonal Pragmatics.* Berlin: De Gruyter Mouton, 289-306.

STEPHENS, R., ATKINS, J., KINGSTON, A. (2009): Swearing as a response to pain. *NeuroReport*, 20, 1056-1060.

VARDI, Y., WIENER, Y. (1996): Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organizational Science*, 7, 2, 151-165.

VINGERHOETS, A. J. J. M., BYLSMA, L. M., de VLAM, C. (2013): Swearing: A biopsychosocial perspective. *Psychological Topics*, 22(2), 287-304.

VITAK, J., CROUSE, J, LAROSE, R. (2011): Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27, 5, 1751-1759.

WILSON, F. M. (2014): *Organizational Behaviour and Work* (4th ed.) Oxford University Press.

21 PRIATEĽSTVÁ A OSAMELOSŤ V ORGANIZÁCII

Edukačné ciele

- Oboznámiť sa s pojmom priateľstvo v organizácii.
- Vedieť zdôvodniť opodstatnenosť rôznych pohľadov na tento pojem.
- Zdôrazniť pozitíva vyplývajúce z priateľstiev v organizácii.
- Vedieť možné negatívne dôsledky priateľstiev.
- Oboznámiť sa s procesom vývinu priateľstva v organizácii.
- Oboznámiť sa s praktickými radami, ktorými je možné budovať v organizácii atmosféru priateľstva.
- Pochopiť podstatu fenoménu osamelosti v organizácii, ako protipólu k priateľským vzťahom. Uviesť možnosti intervencie zameranej proti osamelosti.
- Oboznámiť sa s modelom McLainSmithovej (2011), ktorý slúži k vysvetleniu interakcií medzi ľuďmi.

ÚVOD

Vo väčšine organizácií spočíva práca vo viac než len v intelektuálnych či manuálnych činnostiach. Mnohí (napr. Berman, West a Richter, 2002, in Wright, 2009) považujú prácu za sociálnu inštitúciu, ktorá vyžaduje neustálu kooperáciu zamestnancov. Miesto výkonu práce môže slúžiť ako prostredie, v ktorom sú uspokojované sociálne a emocionálne potreby jedinca, pocity sociálnej integrácie či pocity spolupatričnosti (prosba o radu spolupracovníka; prosba o pomoc na projekte; pozvanie na obed a pod.). Potreba spolupatričnosti a potreba vzťahov s inými neprestáva existovať po vstupe do zamestnania. Potreba vytvárania interpersonálnych vzťahov sa zdá byť kľúčovou pre fyziologickú i psychickú kvalitu života. A je nepodstatné, či sú pozitívne interpersonálne vzťahy nadväzované na pracovisku či mimo neho.V mnohých organizáciách je pozornosť sústredená okolo produktivity, termínov, súťaženia, písania správ a ľudský faktor ostáva stranou (Riesman, 1961, in Wright, 2009). Pozornosť by však mala byť rovnako sústredená na vzťahy na pracovisku a spôsoby rozvoja zdravých vzťahov alebo ich udržiavania.

21.1 PRIATEĽSTVÁ NA PRACOVISKU

Ingram a Zou (2008) definujú priateľstvo ako osobný, emocionálny vzťah. Priateľstvo je vzťahom medzi konkrétnymi osobami naplnený intimitou a výmenou emócií. Je to vzťah, ktorý uspokojuje potrebu ľudí po emocionálnej podpore a starostlivosti. Podobne aj Sapadin (1988, in Morrison, 2009) vníma ako primárny účel priateľstva produkciu radosti a potešenia. Priateľstvo v organizácii definujú Ingram a Zou (2008) ako formu pracovného vzťahu, aký existuje u konkurentov, obchodníkov, spolupracovníkov v organizácii, ktorého cieľom je vzájomná výmena informácií, no obsiahnutá je v ňom aj emocionálna zložka. Berman a Richter Jr. (2002) uvádzajú podobnú definíciu. Definujú ***priateľstvo v organizácii*** ako vzťah zahŕňajúci vzájomný záväzok, dôveru a zdieľanie hodnôt alebo záujmov medzi ľuďmi v

organizácii, ktorý ale presahuje charakter obyčajnej známosti a zároveň je odlišný od romantického vzťahu na pracovisku. Tento vzťah ďalej obsahuje väčšiu mieru otvorenosti, neformálnosti a blízkosti. To, čo odlišuje a favorizuje priateľstvo od iných foriem vzťahu v organizácii, akými sú mentorstvo či vzťah medzi podriadeným a nadriadeným, je reciprocita (Kram a Isabella, 1985, in Morrison, 2004). A práve čím viac sú vzťahy v organizácii formálnejšie, tým menej reciprocity, dobrovoľnosti a rovnosti obsahujú. Reciprocita, dobrovoľnosť a rovnosť sú charakteristické znaky priateľstva. Avšak reciprocita môže byť príčinou prežívania aj nepríjemných emócií, ako napr. pocitu viny či zadlženosti, kedy má osoba pocit, že dostala viac podpory, než koľko dokáže oplatiť. To môže vyplývať z častej charakteristiky pracovných vzťahov, ktorou je nerovnosť, najmä ak jedna osoba z priateľskej dvojice dokáže poskytovať významnejšie benefity ako tá druhá. Nedostatok reciprocity je tou charakteristikou priateľstva v organizácii a na pracovisku, ktorá ho odlišuje od priateľstiev v iných kontextoch.

Podľa Manionovej (2011) zdravé pracovné vzťahy, ktoré zahŕňajú aj priateľstvá, sú definované štyrmi charakteristikami: dôverou, rešpektom, podporou a komunikáciou. 1) Dôvera v schopnosti a vedomosti iných osôb zvládnuť úlohy, ktoré sa od nich očakávajú. Dôležitá je tu kongruencia medzi tým čo osoba napracovisku hovorí a ako sa správa. Zároveň sú zamestnanci pre seba dostupní v prípade, že potrebujú podporu a je možné im dôverovať, že druhého zamestnanca podporia a zachovajú sa tak, ako sľúbili. 2) Rešpekt. Je bezpodmienečný, teda na jeho získanie nie je nutné dosiahnuť istý socioekonomický status, stupeň vzdelania či funkčné zaradenie zamestnanca. Každý zamestnanec prispieva nejakou mierou k fungovaniu organizácie a každému treba prejaviť rešpekt. Absolútne neprijateľné je vyjadrenie typu: „Ty si len obyčajný vrátnik, ja od teba žiadne rady počúvať nemusím.“ 3) Podpora.Zamestnanci sa môžu spoľahnúť na podporu od iných aj vprípade, že sa dopustili omylu alebo sa cítia neistí či zraniteľní.4) Komunikácia musí byť otvorená, úprimná, priama a pozitívna. V zdravých vzťahoch a priateľstvách by malaprevažovať pozitívna komunikácia k negatívnej minimálne v pomere 3:1.

Prečo je dôležité sa venovať vzťahom a priateľstvám na pracovisku? Na túto otázku dáva výstižnú odpoveď rozhovor McLain Smithovej (2011, s. 3) s jedným manažérom. Autorka uvádza: „Vzťahy? Zabudni na ne!“ povedal mi raz jeden manažér podozrievavo. „Nie sme predsa manželia. Musíme spolu iba pracovať.“ Odpovedala som mu: „áno a to je presne hlavná pointa. Musíte spolu pracovať a ak nebudete udržiavať medzi sebou dobré vzťahy, mnohé sa môže obrátiť k horšiemu pre vás i pre vašu organizáciu.“ Pozitívne vzťahy prinášajú zamestnancom i organizácii množstvo benefitov, no opomínanie vzťahov v organizácii, ich podpora, udržiavanie, môže viesť až k prežívaniu osamelosti u niektorých z nich.

Výhody vyplývajúce z priateľstiev v organizácii

V literatúre pracujúcej s pojmom priateľstva v organizácii je možné identifikovať niekoľko hlavných ***benefitov priateľských vzťahov*** pre organizáciu i pre zamestnanca.

1. Spokojnosť v práci. Zamestnanci, ktorí vnímajú svoje priateľstvá v organizácii za uspokojujúce a kvalitné, uvádzajú aj vyššie uspokojenie z pracovnej činnosti (Robinson, Roth a Brown, 1993, in Morrison, 2009; Morrison, 2005).

2. Vyššia miera dôvery a empatie. Priatelia si viac rozumejú a komunikujú medzi sebou efektívnejšie. Výmena vedomostí je tak efektívnejšia (Ingram a Zou, 2008).

3. Výmena medzi priateľmi. Priatelia v organizácii sú významným zdrojom informácií a môžu tak uľahčovať rozhodovanie. Zdieľanie informácií medzi priateľmi poskytuje zamestnancom viac informácií a perspektív na organizáciu samotnú, ktoré im napomáhajú vykonávať ich prácu. Priatelia si výhodnejšie vymieňajú nielen informácie ale napríklad i tovary. Dokážu si poskytnúť výhodnejšiu cenu, čo znamená zníženie nákladov (Ingram a Zou, 2008; Morrison, 2005).

4. Mentorstvo. Pretransformovanie sympatií vyplývajúcich z priateľstva do mentorstva ako benefitu priateľstva v organizácii (Ingram a Zou, 2008). Mentor presúva svoje vedomosti a skúsenosti na svojho priateľa.

5. Znížená miera fluktuácie. Lozada (1996, in Morrison, 2005) v svojom výskume zistil, že v 90 % prípadov boli zamestnanci prepustení nie z dôvodu ich nedostatočných zručností alebo neschopnosti vykonávať pridelenú prácu ale z dôvodu nevhodných postojov, správania a problémov v medziľudských vzťahoch. Teda neformálne vzťahy v organizácii rozhodujú tiež o tom, či si daného zamestnanca organizácia ponechá alebo či bude zamestnanec chcieť ostať v organizácii pracovať a či v nej bude prežívať radosť (Nielsen a kol., 2000, in Morrison, 2005).

6. Výkon. Konverzácia medzi priateľmi môže pôsobiť proti nude pri vykonávaní jednotvárnych činností, ale na druhej strane môže odpútavať pozornosť od vykonávania komplexných úloh (Morrison, 2005). Priateľstvo teda môže výkon podporovať, ale aj brzdiť. Ak sú ale obidvaja priatelia silne zaviazaní cieľom organizácie, v takom prípade by ich priateľstvo nemalo ohrozovať ich produktivitu.

7. Efektívnejšia kooperácia a nižšia pravdepodobnosť oportunistického správania (Bandiera, Barankay, Rasul, 2008). Priateľstvá v organizácii rovnako tak uľahčujú i prijímanie zmien, keďže zamestnanci sa viac identifikujú so svojou organizáciou a sú ochotnejší ku kooperácii a altruistickému správaniu.

8. Sociálna opora. Sociálna opora je veľmi dôležitým faktorom pri vysporiadavaní sa s neistotou v pracovnom prostredí, tým, že pomáha redukovať úzkosť a stres súvisiaci s touto neistotou, poskytuje osobe vyššiu mieru kontroly nad svojim životom a pomáha znižovať pravdepodobnosť výskytu syndrómu vyhorenia (Sias a Gallagher, 2009).

9. Kariérny rast a úspech (Sias a Cahill, 1998). Markiewicz a kol. (2000, in Morrison, 2004) zistili, že kvalita priateľstiev v organizácii významne súvisí s kariérnym úspechom a pracovnou spokojnosťou zamestnancov.

10. Podpora pri hľadaní ďalších pracovných príležitostí, príležitostí k povýšeniu, podpora pri rozhodovaní (Sias a Cahill, 1998).

11. Zvyšovanie záväzku / lojality voči organizácii (Siasa Cahill, 1998), kreativity (Yager, 1997, Sias a Cahill, 1998) a morálky (Kram a Isabella, 1985, in Siasa Cahill, 1998).

Nevýhody vyplývajúce z priateľstiev v organizácii

Priateľstvá v organizácii nie sú len zdrojom benefitov, ale prinášajú organizácii aj problémy a škodu. Výstižne na to poukazujú svojou úvahou Ingram a Zou (2008, s. 168): „Neuvedomili sme si však napätie obsiahnuté v našej rade, že žiadať od zamestnancov kultivovať výhodné priateľstvá znamená žiadať ich o prelínanie ich osobného a pracovného

života“. Citovaní autori uvádzajú príklad z firmy Motorola v Kórei, kde nie je umožnené takéto prelínanie osobnej sféry s pracovnou a je aj striktne zakazované. Presné pohnútky vedenia firmy nepoznáme, no je možné sa domnievať, že dôvodom k takému rozhodnutiu mohol alebo mohli byť aj niektoré negatívne koreláty viažuce sa s priateľstvom v organizácii, uvedené nižšie.

1. Priateľstvo ako distraktor. Priateľstvo je taktiež jedným z hlavných distraktorov od práce (Morrison a Nolan, 2007). Neustále vedenie konverzácie a neschopnosť oddeliť zábavu od práce znižujú produktivitu zamestnanca.

2. Výmena medzi priateľmi. Priatelia sa cítia byť povinní nakupovať a vymieňať tovar iba medzi sebou, čím sa znižuje množstvo ich možností na výber. Podobne, priateľstvo pôsobí zväzujúco pri výbere partnera pre realizáciu obchodu (Ingram a Zou, 2008).

3. Vznik romantických vzťahov a možnosť sexuálneho obťažovania (Berman, West a Richter Jr., 2002).

4. Politická zraniteľnosť. Priatelia zdieľajú rôzne dôverné informácie a tajomstvá, ktoré môžu byť zneužité proti nim (Berman, West a Richter Jr., 2002).

5. Výkon. Priatelia vyvíjajú tlak jeden na druhého s cieľom znížiť výkonové štandardy, respektíve presadiť normu nízkeho výkonu, málo vynaloženého úsilia (Bandiera, Barankay a Rasul, 2008).

6. Priatelia sa môžu spojiť proti nadriadenému. Môžu sa snažiť spoločne ovplyvňovať nadriadených, s ktorými sú tiež v blízkom vzťahu, prípadne sa stáva, že manažéri zvýhodňujú tých zamestnancov, s ktorými sa priatelia (Bandiera, Barankay a Rasul, 2008).

Vývin, udržiavanie a ukončenie priateľstva

Vývin priateľstva

Zamestnanci si nemôžu vyberať svojich spolupracovníkov, avšak môžu si vyberať, s ktorými z nich sa spriatelia. Vývin priateľstiev v organizácii je motivovaný osobnými a kontextovými faktormi (Friedman, 2014; Sias a Cahill, 1998; Sias a Gallagher, 2009). K ***osobným faktorom*** radia citovaní autori predovšetkým podobnosť (similarity) a seba odhaľovanie. Čím viac máme s inými osobami spoločného (záujmy, hodnoty, vzdelanie, nápady či len obľúbený seriál), tým viac máme druhú osobu radi. Dôležitou pre vývin priateľstva je podobnosť veku, pohlavia, etnickej príslušnosti ale aj podobnosť záujmov, postojov a hodnôt a osobnostných vlastností, podobnosť vykonávanej práce či postavenie v hierarchii organizácie. Sebaodhaľovaním (self-disclosure) teda zdeľovaním osobných informácií druhej osobe, dáva osoba druhej strane najavo svoju dôveru v nej a svoj úmysel vytvoriť priateľstvo. Nemusí sa jednať o príliš osobné a intímne informácie, v začiatkoch môže ísť o také informácie ako napr. obľúbený seriál či obľúbená destinácia pre dovolenku. K ***faktorom kontextu*** zaraďujú citovaní autori fyzickú blízkosť, familiaritu, frekvenciu stretávania, rozsah spoločnej práce - zdieľanie úloh a riešenie spoločných problémov súvisiacich s prácou, čas strávený spolu mimo práce a činnosť vedúceho alebo supervízora. Fyzická blízkosť (proximita) a častý kontakt spolupracovníkov zvyšuje šancu pre spoznanie a nadviazanie priateľstva so spolupracovníkom. Ak osoba nemá príležitosť byť v interakcii s nejakým spolupracovníkom, existuje iba malá šanca, že sa medzi nimi vytvorí priateľstvo. Pod fyzickou blízkosťou sa nemyslí len usporiadanie kancelárskych stolov, kancelárií ale i vyhľadávanie tých miest v organizácii, kde je častá prítomnosť iných zamestnancov.

V súčasnom svete online technológií už fyzická blízkosť (proximita) nemusí zohrávať až takú úlohu. Vo väčšine prípadov ľudia preferujú tie osoby, ktoré stretávajú častejšie, s ktorými sú v častejšom kontakte (oboznámenosť - familiarita). Je to podobné ako neistota a stres, ktoré prežívame, keď sa máme stretnúť s neznámou osobou. V súvislosti s činnosťou vedúceho alebo supervízora sú zaujímavé výsledky výskumu Siasovej a Jablina (1995a, in Sias a Cahill, 1998), ktorí zistili, že ak sa vedúci správa nepodporujúco, nespravodlivo, nedôveryhodne a neochotne, podporuje to vznik priateľstiev medzi spolupracovníkmi. Súvisí to zrejme s vyhľadávaním podpory a rád, ktoré by mali v opačnom prípade prichádzať zo strany vedúceho.

Siasová a Gallagherová (2009) vnímajú vývin priateľstva ako proces prebiehajúci v troch štádiách. Zo spolupracovníkov sa najskôr stávajú priatelia, z priateľov sa neskoršie stávajú dobrí priatelia a z dobrých priateľov sa nakoniec stávajú najlepší priatelia. Tento vývin však nemusí nutne prebiehať v uvedenom poradí. Proces vývinu priateľstva spolu s faktormi, ktoré sa na ňom podieľajúje uvedený v tabuľke 21.1.

Tabuľka 21.1 Vývin priateľstva v organizácii

Stupeň 1	**Stupeň 2**	**Stupeň 3**
spolupracovníci → priatelia	priatelia → dobrí priatelia	dobrí priatelia → takmer najlepší priatelia
	Vývinové faktory	
fyzická blízkosť zdieľané pracovné úlohy podobnosť osobnostné charakteristiky	životné udalosti socializácia mimo organizácie problémy týkajúce sa práce	problémy týkajúce sa práce životné udalosti socializácia mimo organizácie
	Proces komunikácie	
zvýšená frekvencia zvýšená frekvencia komunikácie o témach nesúvisiacich s prácou vytráca opatrnosť z toho čo človek povie	zvýšený pocit intimity zvýšená frekvencia komunikácie o problémoch súvisiacich s prácou vytráca opatrnosť z toho čo človek povie zvýšená frekvencia komunikácie o témach nesúvisiacich s prácou	zvýšená frekvencia komunikácie o problémoch súvisiacich s prácou zvýšený pocit intimity vytráca opatrnosť z toho čo človek povie

Zdroj: Morrison a Wright, 2009, s. 83.

Na začiatku vývinu zohrávajú najdôležitejšiu úlohu práve fyzická blízkosť a práca na spoločných projektoch či úlohách. Tie poskytujú zamestnancom možnosť bližšie sa spoznať. Podobnosť zamestnancov pomáha vytvárať vzájomné sympatie. Postupne ako sa zo spolupracovníkov stávajú priatelia, mení sa aj ich vzájomná komunikácia (Sias a Cahill, 1998, in Sias a Gallagher, 2009), ktorá je častejšou, začínajú prevažovať témy nesúvisiace s prácou, z komunikácie sa vytráca opatrnosť z toho čo človek povie a zvyšuje sa pocit intimity.

Podpora vzniku priateľstiev zo strany organizácie

Organizácie profitujú z klímy, v ktorej dominuje podpora a kreativita, keďže tá je v úzkom vzťahu so zvýšenou produktivitou (Shadur a Kienzle, 1999, in Berman, West a Richter Jr., 2002). Preto by ich cieľom malo byť vytváranie takých podmienok v organizácii, ktoré zamestnancom uľahčia vytváranie priateľstiev, ktoré sú zdrojom sociálnej opory a dôvery, potrebnej pre kreativitu. Organizácia môže vytvoriť podmienky pre jednoduchšie vytváranie priateľstiev, ale nemôže k priateľstvu svojich zamestnancov nútiť. Rozvíjanie pracovných priateľstiev si vyžaduje dostatok príležitostí pre interakciu medzi zamestnancami, ktoré by mali zamestnancom poskytovať vedúci pracovníci. Vhodnými pre tento účel sa javia byť:

a) realizácia teambuildingových aktivít; organizovanie mimopracovných spoločenských akcií,
b) vytváranie fyzickej blízkosti medzi zamestnancami (napr. viac zamestnancov v jednej kancelárii),
c) vytváranie klímy otvorenosti a priateľskej nálady; manažéri môžu ísť sami príkladom vytváraním priateľstiev,
d) zapojenie zamestnancov do spoločných projektov. Úzka spolupráca, zdieľanie informácií a komunikácia o rôznych témach vytvárajú príležitosti k vzniku priateľstiev (Sias a Gallagher, 2009; Berman, West a Richter Jr., 2002).

Predovšetkým pomocou aktivít realizovaných po pracovnej dobe (napr. vyššie spomínaný teambuilding), do ktorých sa musia zapájať viacerí zamestnanci, môžu vedúci podporovať vznik priateľstiev (Friedman, 2014). Takéto aktivity vytvárajú priestor pre proximitu medzi zamestnancami, ktorí obvykle nie sú v častom kontakte, zvyšujú úroveň ich familiarity, zdôrazňujú podobnosť záujmov a využívajú neformálne mimopracovné prostredie k podporeniu sebaodhaľovania. Oproti klasickým koktejl párty majú výhodu v tom, že zapájajú všetkých zamestnancov do aktivít k dosiahnutiu spoločných cieľov a nevznikajú v nich ako pri párty skupiny zamestnancov, ktorí sa už poznajú a komunikujú ako tradične iba medzi sebou.

Podľa Morrisonovej a Nolanovej (2007) je nutné rozlišovať pojmy „priatelia v organizácii“ a „priateľské pracovné prostredie“. Druhé nevyžaduje hlbokú emocionálnu účasť a môže so sebou niesť viac benefitov v zmysle produktivity a výkonu v organizácii. Citované autorky uvádzajú jednu výstižnú odpoveď respondenta v ich výskume: „Nie je v tom žiaden rozdiel oproti každodennému životu. Čím bližšie ste k niekomu alebo k nejakej skupine, tým osobnejší vzťah si k nemu, či k nim vytvárate, čo ale nemusí byť dobré pre pracovné prostredie.“ Poukazuje to na už vyššie spomenuté nevýhody vyplývajúce z priateľstiev v organizácii. Nutné je teda nájsť spôsob, respektíve hranicu toho, ako podporovať vznik priateľského prostredia, no zároveň nepodporovať vývin priateľstiev.

Udržiavanie priateľstva na jednej úrovni

Nie vždy zamestnanci chcú, aby priateľstvo s ich spolupracovníkom prerástlo do vyššej úrovne, a preto sa ho snažia udržiavať na rovnakej úrovni. Pracovné priateľstvá zohrávajú dôležitú úlohu v organizačných procesoch, preto aj ich stabilita ovplyvňuje stabilitu samotnej organizácie. Udržiavanie priateľstva na jednej úrovni môžu podľa Leeho a Jabina (1995, in

Sias a Gallagher, 2009) podnietiť tri typy situácií: **1)** eskalácia priateľstva (ak zamestnanec vníma, že priateľstvo prerastá do vyššej úrovne, ktorú si ale neželá), **2)** deteriorácia priateľstva (priateľstvo naopak degeneruje na nižšiu úroveň) a **3)** všedné situácie (bez predchádzajúcich dvoch; ide o cielené udržiavanie priateľstva na jednej úrovni, aby plnilo vytýčený cieľ). Siasová a Gallagherová (2009) uvádzajú niekoľko nasledujúcich spôsobov, akými môžu zamestnanci udržiavať priateľstvo na rovnakej úrovni: vyhýbanie sa interakcii so spolupracovníkom (stretnutiam, konverzácii); nepriama zmena témy konverzácie (zámerne ale nepriamo mení tému na tému týkajúcu sa práce); priama zmena témy konverzácie (priamo povedané: „nie je to tvoja starosť"); otvorenosť (priame a explicitné vyjadrenie obavy o to, akým smerom sa uberá priateľstvo a zámer udržať ho na súčasnej úrovni); vytváranie blízkosti (cielené zdôrazňovanie osobného než pracovného vzťahu, pýtanie sa na osobný život, iniciácia neformálneho rozhovoru); klamanie (cielené skreslené opísanie informácie, ktorú môže partner vnímať ako negatívnu); zvýšená pozornosť na výber vhodných slov pri komunikácii s priateľom (pri kritike; nehovoriť niečo, čo by mohlo priateľa zahanbiť) alebo sebaprezentácia (zdôrazňovanie vlastného úspechu v práci, alebo toho ako tvrdo zamestnanec pracoval). Ako je na uvedených spôsoboch vidieť, cieľom niektorých je vývin priateľstva brzdiť, aby neprekročilo želanú úroveň, na ktorej sa má priateľstvo udržiavať, naopak cieľom zvyšných je vývin jemne podnecovať, ale iba do tej miery aby ostávalo na rovnakej úrovni, teda nedegenerovalo na nižšiu.

Ukončenie priateľstva

Tak ako sa snažia zamestnanci priateľstvá rozvíjať a udržiavať, môžu ich zároveň za určitých okolností chcieť aj ukončiť. V takom prípade môžu podľa Siasovej a Gallagherovej (2009) použiť niektorú z nasledujúcich stratégií.

1. Nepriama stratégia. Ide o vyhýbanie sa témam, ktoré nijako nesúvisia s prácou, najmä osobným témam.
2. Neverbálna dištančná stratégia. Nie je dôležité, čo sa hovorí, ale ako sa to hovorí (napr. tón hlasu, najmä podráždený a povýšenecký).
3. Stratégia vyzdvihovania nákladov. Priateľstvo je prezentované ako príliš nákladné, a preto sa musí ukončiť.
4. Vyhýbanie sa socializácii mimo pracoviska.
5. Priama komunikácia o ukončení priateľstva. Táto stratégia je ale najmenej preferovaná.

Pojem priateľstvo v organizácii v sebe zahŕňa dva odlišné typy vzťahov, vzťah medzi spolupracovníkmi a vzťah medzi priateľmi. Jedno aj druhé obsahuje odlišné očakávania, ktoré môžu byť za určitých situácií v konflikte, vytvárajúc napätie, ktoré môže viesť k udržaniu vzťahu alebo k jeho ukončeniu (Bridge a Baxter, 1992, in Sias a Gallagher, 2009). Uvedení autori identifikovali niekoľko druhov takýchto tenzií.

1. Nestrannosť verzus protekcionárstvo. V organizácii sa vyžaduje nestranné a objektívne zaobchádzanie so zamestnancami. To je ale v rozpore s očakávaniami priateľov, ktorí sa často krát spoliehajú na to, že budú svojimi priateľmi zvýhodnení.
2. Otvorenosť verzus uzavretosť. Priatelia očakávajú, že budú k sebe úprimní a otvorení. Pracovná rola však so sebou nesie povinnosť diskrétnosti a opatrnosti vo vzťahu

k zdieľaniu a šíreniu informácií, čím vzniká dilema, koľko a aké informácie je možné priateľom poskytnúť.

3. Autonómia verzus intenzívny vzťah. Každodenný a neustály kontakt na pracovisku nemusí priateľom poskytovať dostatok autonómie, ktorú si priateľský vzťah môže vyžadovať. Takýto intenzívny kontaktpotom môže ohroziť samotné priateľstvo.

4. Hodnotenie verzus akceptácia. Priatelia očakávajú jeden od druhého vzájomnú akceptáciu, ale ich organizačné roly môžu vyžadovať kritické hodnotenie zamestnancov.

5. Rovnosť verzus nerovnosť. Očakávanie rovnosti priateľov naráža na odlišný status v organizácii.

Morrisonová a Nolanová (2007) a Siasová a kol. (2004, in Sias a Gallagher, 2009) pripájajú k vyššie menovaným niekoľko ďalších faktorov vedúcich k deteriorácii priateľstva.

6. Reciprocita. Nedostatok reciprocity sa spája s negatívnymi emóciami. Utilitárska podpora môže viesť k pocitom zámerného zneužívania reciprocity (pomôžem ti, lebo ťa chcem využiť pre niečo v budúcnosti; očakávam protislužbu), ktorá môže byť príčinou upodozrievania osoby a podrývania priateľstva. Situácia v ktorej jedna osoba získava viac benefitov, môže viesť k pocitom nedostatku reciprocity a úzkosti.

7. Odlišné očakávania priateľov o tom, ako by sa mali v rôznych situáciách zachovať. Napríklad, jeden z partnerov môže vyžadovať na pracovnom stretnutí bezpodmienečnú podporu, zatiaľ čo druhý si myslí, že vhodnejšia bude radšej objektívnejšia kritika.

8. Špecifické osobnostné vlastnosti, ktoré pôsobia na priateľa rušivo, ďalej zrada partnera, povýšenie jedného z priateľov a rušivé životné udalosti.

Ako môže zamestnanec reagovať na takéto tlaky ohrozujúce priateľský vzťah? Môže buď z priateľstva vycúvať alebo môže vyvinúť zvýšené úsilie na udržanie priateľstva.

21.2 OSAMELOSŤ AKO JAV OPAČNÝ VOČI PRIATEĽSTVU

Aby mohol byť novo prijatý zamestnanec v organizácii úspešný, musí byť nielen produktívny, ale potrebuje si vytvoriť aj priateľské /kooperatívne vzťahy s kolegami a zapadnúť do celkovej kultúry organizácie (Cooper-Thomas a Anderson, 2006, in Wright, 2009). Dôsledkom neschopnosti vytvoriť si uspokojujúce vzťahy na pracovisku alebo priateľstvá a dôsledkom pôsobenia rozličných faktorov, môže byť aj prežívanie osamelosti.
Problematike osamelosti na pracovisku sa venuje len malá pozornosť a to aj napriek tomu, aké dôsledky pre organizáciu tento jav prináša. Detailnejšie sa osamelosťou na pracovisku zaoberala v svojej práci Wrightová (2009), ktorej zistenia uvádzame. Výskum zameraný na osamelosť sa často sústreďuje na osobnostné vlastnosti a opomínané ostávajú faktory prostredia ako sú klíma v organizácii, priateľstvá, sociálna opora a pod.. Osamelosť teda nie je len dôsledkom pôsobenia špecifických osobnostných charakteristík, ale v určitom kontexte ju môže v organizácii prežívať ktokoľvek. Osamelosť je subjektívnym konštruktom. Je vnímaným pocitom nedostatku interpersonálnych vzťahov, čím poukazuje na ich nízku kvalitu a zmysluplnosť (Peplau a Perlman, 1982, in Wright, 2009). Nutné je odlišovať osamelosť od stavu, kedy je jedinec na pracovisku sám ale cíti sa príjemne a netúži po

kontakte s inými osobami či skupinami zamestnancov. Ak daný stav nevie ovplyvniť, teda to, že je na pracovisku bez sociálnych kontaktov, označujeme to ako izoláciu. Izolácia je neskôr silným prediktorom prežívania pocitov osamelosti. Na druhej strane, izolovaný jedinec sa nemusí cítiť osamelý. Podľa Slatera (1976, in Wright, 2009) je osamelosť bežným javom v organizáciách kde prebieha súťaženie o podanie čo najvyššej produktivity, výkonu. Uspokojenie z takéhoto súťaženia je však krátkotrvajúce. Podobne i Peplau a Perlman (1982, in Wright, 2009) tvrdia, že organizácie zdôrazňujúce tvrdý individualizmus, úspech a súťaženie, tak podporujú i vznik osamelosti. Osamelosť, ako bolo už uvedené, je výsledkom zlej kvality interpersonálnych vzťahov. Preto aj podporovanie zdravých vzťahov na pracovisku je spôsobom ako udržiavať zdravú aj organizáciu (Moore, 1996, in Wright, 2009). Aj napriek faktu, že práca je sociálnou inštitúciou, môžu niektorí zamestnanci prežívať pocity osamelosti. Dokonca, niektoré organizácie môžu zamestnancom brániť vo vytváraní priateľstiev zo strachu z nižšej produktivity alebo nevhodného správania. Preto aj klíma v organizácii môže byť indikátorom toho, aké interpersonálne problémy v organizácii existujú.

Príčiny prežívania osamelosti

V spoločnosti, ale občas aj vo výskumnej praxi sa na osamelé osoby nazerá ako na také, ktoré si za svoju osamelosť môžu sami, svojou neschopnosťou udržiavať zmysluplné vzťahy. Podiel osobnostných charakteristík na vzniku osamelosti je preceňovaný a podiel environmentálnych faktorov podceňovaný (Wright, 2009). Ak by osobnostné vlastnosti hrali naozaj tak dôležitú úlohu, ako potom možno vysvetliť fakt, že pocit osamelosti môžu rovnako prežívať i osoby vysoko úspešné, sociálne kompetentné, pracujúce na riadiacich a manažérskych postoch. Tento pocit totiž nie je vždy výsledkom len osobnostných čŕt akými môžu byť napríklad nízka sebaúcta, zlý sebaobraz, úzkostnosť či neefektívne interpersonálne správanie. Môže ho spôsobovať aj pozícia na ktorej zamestnanec pracuje, pocit osamelosti prežívajú napr. i vysoko postavení manažéri, samostatne pracujúci manažéri či vedúci pracovníci, ktorí majú nedostatok sociálnych interakcií. Rovnako tak i pracovné prostredie, organizácie s negatívnou emocionálnou klímou, s atmosférou plnou strachu a nedôvery majú potenciál vytvoriť „úzkostné“ prostredie, v ktorom je zmysluplný sociálny kontakt medzi zamestnancami neuskutočniteľný. K charakteristikám, ktoré môžu predstavovať predispozície k prežívaniu pocitov osamelosti, rôzni autori (cit. Wrightovou, 2005) zaraďujú demografické, afektívne, osobnostné, behaviorálne faktory a faktory viažuce sa na situáciu.

1) ***Demografické faktory***. Osamelosť častejšie prežívajú osoby s nižším príjmom (zrejme majú i horší prístup k takým zdrojom, akými sú čas, peniaze a sociálne príležitosti), manželský status (slobodné osoby) a vzdelanie (nižšie dosiahnuté vzdelanie).

2) ***Afektívne faktory.*** Na základe korelačných výskumov je k tejto skupine možné zaradiť pesimizmus, depresivitu, hanblivosť, nízku sebaúctu, pocity viny, nízku mieru prežívaného šťastia a životnej spokojnosti. Nájdenie si romantického partnera, teda vytvorenie intenzívneho vzťahu s aspoň jednou osobou, môže pôsobiť protektívne pred prežívaním osamelosti u osôb náchylných k jej prežívaniu (Ernst a Cacioppo, 1999).

3) ***Osobnostné faktory.*** K nim možno zaradiť predovšetkým introverziu (osoby preferujúce menej sociálnej interakcie, osoby hĺbavé a tiché) a neuroticizmus (osoby nekľudné, prehnane úzkostné a emocionálne reagujúce na stimuly). K menej výrazným

vlastnostiam patria hanblivosť a nízka miera sociability, asertivity, sociálna anxieta, nedostatok sociálnych zručností. Napr. nízka sebaúcta či hanblivosť môžu byť príčinou toho, že osoba je pre druhých menej atraktívna a žiadaná, čo môže prispievať k neuspokojujúcim vzorcom sociálnych interakcií.

4) ***Behaviorálne faktory***. Osamelé osoby majú nepravidelný kontakt s priateľmi, majú iba málo priateľov a trávia skôr čas osamote a ich vzťah s najlepšími priateľmi charakterizuje iba nízka miera intimity.

5) ***Faktory viažuce sa na situáciu.*** Tu je možné zaradiť stratu blízkeho partnera kvôli jeho úmrtiu, rozvodu či odlúčeniu, uväznenie, opustenie domova, emigráciu, hospitalizáciu, syndróm prázdneho hniezda, odchod do dôchodku, zmenu práce a pod. Zdôrazňovanie individuálneho úspechu, súťaživosti, volatility a neosobných sociálnych vzťahov môže viesť k interpersonálnym konfliktom, ktoré môžu nakoniec viesť k pocitom osamelosti (Wright, 2009). Takéto prostredie bude mať svoj negatívny efekt aj na najspoločenskejších zamestnancov. Často skúmaným faktorom je i postavenie v hierarchii organizácie, z ktorého vyvstáva otázka, či sú osoby vyššie v hierarchii, t.j. vedúci organizácií, osamelejší ako ich podriadení (Wright, 2012). Byť totiž vyššie v organizácii vyúsťuje do menšieho množstva príležitostí pre spätnú väzbu a sociálny dialóg. Zároveň osobná komunikácia nie je recipročná v situáciách, kedy komunikujúce strany majú odlišný status. Osoby v hierarchii vyššie nemajú takú tendenciu zverejňovať v komunikácii toľko osobných informácií ako osoby v hierarchii nižšie. Odhaľovanie osobných informácií (self-disclosure), hoci len v malej miere napomáha rozvoju pozitívneho vzťahu medzi komunikujúcimi osobami. Wrightová (2012) zistila, že podriadení sa v osamelosti nelíšili od nadriadených. Autorka ponúka i nasledovné vysvetlenie. Efektívni vedúci sú vykresľovaní ako sociálne i osobnostne vyspelé osoby (čím by teda nemali byť osamelé), zatiaľ čo osamelé osoby sú často osobami hanblivými, s nízkou mierou sociálnych kompetencií, emocionálne nestabilnými a snízkou sebaúctou. Sú to práve tie vlastnosti, ktoré sú kontraproduktívne pre kariérny rast a zastávanie vedúcich pozícií. Úspešní vedúci sú naopak často osobami s bohatou sieťou interpersonálnych vzťahov a práve tie ich činia rešpektovanými a mocnými (Lee a Tiedens, 2001, in Wright, 2012). K výsledkom ich výskumu sa pripájajú i Page a Cole (1991, in Wright, 2012), podľa ktorých práve vedúci sú osobami, ktoré prežívajú menej osamelosti. Naopak viac osamelosti je typickej pre technikov, predavačov či administratívnych pracovníkov. Podobne i Reinking a Bell (1991, in Wright, 2012) v svojom výskume zistili, že nízky príjem a vzdelanie sú faktormi podporujúcimi prežívanie osamelosti. Možno zhrnúť, že pre vnímanie osamelosti sú dôležité tak osobnostné premenné ako i faktory na strane organizácie, ako napr. status či postavenie v hierarchii.

Intervencia a prevencia zameraná proti osamelosti

Aj napriek tomu, že charakteristiky niektorých pracovných pozícií, u ktorých vzniká väčšie riziko prežívania osamelosti, nedovoľujú uskutočňovať v nich zásadné zmeny, možné je meniť klímu a vzťahy na pracovisku. Dôležité je pracovať na prevencii vzniku stresu v organizácii a zamerať sa na vytváranie pozitívnej, zdravej klímy, tréning zamestnancov, predovšetkým riadiacich, v tom ako vytvárať klímu plnú dôvery, spolupatričnosti a zdieľaných hodnôt. Manažéri to môžu realizovať prostredníctvom povzbudzovania ostatných zamestnancov vyhľadávať podporu a pomoc u svojich kolegov; redukovaním strachu a konfliktov na pracovisku; identifikáciou správania, ktoré je v organizácii nežiaduce

a správania, ktoré je žiaduce; využívaním coachingu / koučingu u zamestnancov, ktorí potrebujú zmeniť svoje správanie a zlepšovaním komunikačných kanálov, cez ktoré môžu zamestnanci slobodne a bez strachu o odplatu či zosmiešnenie vyjadrovať svoje obavy. Intervencia by sa mala taktiež zamerať na odstraňovanie konkrétnych príčin u jednotlivcov, keďže zmeny respektíve opatrenia na zníženie osamelosti a skvalitnenie klímy sa neprejavia okamžite ale až po uplynutí dlhšej doby, preto je nutné pracovať aj s konkrétnym zamestnancom.

Model uvažovania podľa McLain Smithovej (2011)

Model nazvaný The ladder of reflexion (tabuľka 21.2), ktorý by sa dal voľne preložiť ako Rebrík uvažovania vytvorila autorka k objektívnejšiemu (nie objektívnemu) hodnoteniu a vysvetleniu interakcií partnerov v organizácii, ale je použiteľný aj pre vysvetlenie interakcií medzi priateľmi. Začína s tým, čo ľudia hovoria a konajú a končí s vysvetleniami, čo tieto slová a činy znamenajú. Slúži k vyhnutiu sa predčasným záverom a vysvetleniam určitých interakcií, keďže usporadúva proces pochopenia interakcií do jednotlivých za sebou nasledujúcich krokov a umožňuje vidieť alternatívne vysvetlenia či nedostatky v nazeraní na konkrétnu situáciu.

Tabuľka 21.2 Model The ladder of reflection a jeho jednotlivé priečky

	Priečky rebríka
Rebrík uvažovania (The Ladder of Reflection)	zhodnotenie
	predikcia
	vysvetlenie
	opis
	výber

Priečky rebríka predstavujú kroky, ktorými postupuje osoba v rámci procesu hodnotenia a vysvetľovania určitého správania resp. interakcie ľudí. Prvé dve priečky rebríka reprezentujú pozorovanie interakcie, zvyšné tri závery z pozorovania. Podfarbené priečky si podľa autorky zasluhujú najväčšiu pozornosť, keďže počas tohto kroku ľudia dospievajú k mnohým omylom. Ich rebrík tak stráca prvé priečky, teda nohy v prípade, že nedokážu svoje tvrdenia podložiť faktami, ktoré k nim viedli. Autorka uvádza možnosti použitia rebríka (McLain Smith, 2011, s. 245):

a) vytvárať závery o nejakom správaní na základe jeho pozorovania a prepájať ich s pozorovaním tohto správania,
b) prehodnocovať vytvárané závery z hľadiska alternatívnych vysvetlení a chýbajúcich údajov,
c) diskutovať s inými ľuďmi spôsob a kroky, pomocou ktorých sa dospelo k záverom, hodnoteniu,
d) skúmať odlišnosti pohľadov rôznych osôb na jednu a tú istú vec alebo správanie,
e) nazerať na konkrétne správanie z viacerých uhlov,
f) skúmať prínosy a nedostatky vytváraných záverov.

V rámci svojho modelu navrhuje autorka postupovať po rebríku nasledovným smerom:

1. Výber. Pri pozorovaní interakcie medzi ľuďmi, či už je pozorovateľ jej účastníkom alebo nie, nie je možné sa sústrediť na všetky aspekty interakcie. Preto je nutné vykonávať selekciu a z pozorovanej interakcie sa zameriavať len na konkrétne prejavy správania. Napríklad na to, čo aktéri povedali alebo urobili.
2. Opis. Zvolený akt interakcie, vety alebo prejavy správania, je nutné opísať bez akýchkoľvek špekulácií, emócií, motívov či zámerov tak objektívne ako je to len možné. Napr. čo bolo povedané, kedy, v akom kontexte a pod.
3. Vysvetlenie. Vysvetlenie príčin daného správania poukázaním na existujúcu teóriu. Nutné je zohľadniť tak vnútorné (motívy, ciele, presvedčenia) ako i vonkajšie faktory (kontext ako situácia alebo spúšťajúce udalosti) zapríčiňujúce dané správanie. Bez vhodnej teórie vysvetľujúcej dané správanie sa bude jednať iba o špekulácie.
4. Predikcia. Uvažovanie o dôsledkoch pozorovaného správania. Teda nie čo spôsobilo daný prejav správania, ale aké bude mať dané správanie dôsledky. Opäť je nutné použiť k tomuto účelu už existujúcu teóriu.
5. Zhodnotenie. Jedná sa o hodnotenie daného správania z pohľadu hodnôt toho, ktorý hodnotí. Teda či dané správanie považuje za správne alebo nie, dobré alebo zlé.

Pomocou tohto modelu je možné vidieť viacero spôsobov, akými je možné nazerať na určitý problém a zároveň je možné vidieť aj to správanie, ktoré mohlo byť predtým prehliadnuté. Pomocou tohto modelu môžu ľudia poskytnúť iným presnejšie informácie o tom, aké správanie hodnotili a ako ho interpretovali, nielen zdeliť finálne nálepkovanie osoby (napr. je to agresívna osoba) alebo záverečné interpretácie. Takéto nálepkovanie síce môže byť pravdivé, ale nemusí byť užitočné pre zmenu daného správania, keďže osoby sa budú proti takémuto nálepkovaniu brániť. Nálepky popierajú komplexnosť ľudského správania a žiadna z nálepiek nedokáže opísať či vysvetliť všetko správanie indivídua.

ZHRNUTIE

Dôvodov pre vytváranie priateľských vzťahov (osobných a emocionálnych, naplnených intimitou a charakterizovaných zdieľaním hodnôt a záujmov) v organizácii a vhodných podmienok k ich vzniku je niekoľko. Potreba spolupatričnosti, teda potreba vytvárania interpersonálnych vzťahov, je v úzkom vzťahu s psychickou kvalitou života. Pozitívne naladený jedinec šíri svoju dobrú náladu a optimizmus v organizácii ďalej, čím prispieva k vytváraniu pozitívnej klímy, v ktorej jednoduchšie dochádza ku kooperácii a zdieľaniu informácií či kreatívnych nápadov. Profituje teda jednotlivec i organizácia. Zvyšuje sa výkon zamestnanca, kooperácia s inými zamestnancami, rastie jeho spokojnosť v práci, znižuje sa jeho stres, fluktuácia. Dôležitým benefitom je rovnako tak i sociálna opora zamestnanca zo strany priateľov. Organizácia môže vytváraním vhodných podmienok, ako napríklad vytváraním dostatku príležitostí pre interakciu medzi zamestnancami, uľahčiť vytváranie priateľstiev. Väčšina javov má svoju svetlejšiu a temnejšiu stránku a nie je tomu inak ani v súvislosti s priateľstvom v organizácii. Príliš intenzívne priateľstvo medzi zamestnancami môže viesť k znižovaniu ich výkonových štandardov, pracovného úsilia a venovaniu sa zábave a vzájomnej konverzácii. K negatívam patrí i možnosť zneužitia dôverných

informácií, možnosť sexuálneho obťažovania alebo možnosť tvorby koalícií medzi zamestnancami orientovaných proti nadriadeným. Z toho dôvodu sa za optimálne javí podporovanie pozitívnej klímy na pracovisku a vytvárania priateľských vzťahov, ale iba do takej miery, aby tieto priateľstvá neprerastali do hlbších priateľstiev a benefity prevažovali nad negatívami. K základným faktorom, ktoré sa podieľajú na rozvoji priateľstiev, a ktorým by vedenie organizácie malo venovať pozornosť, patria zvyšovanie fyzickej blízkosti zamestnancov, zvyšovanie frekvencie stretávania či rozsahu spoločnej práce (v podobe zdieľania úloh a riešenia spoločných problémov) a predovšetkým zvyšovanie času strávenom spolu mimo práce (napr. prostredníctvom team-buildingových aktivít). Zároveň pôsobia tieto opatrenia ako prevencia voči prežívaniu osamelosti, ku ktorej môže dôjsť predovšetkým vtedy, ak je zamestnanec neschopný vytvoriť si na pracovisku uspokojujúce vzťahy. Pri definovaní osamelosti nie je dôležitá iba kvantita uspokojujúcich interpersonálnych vzťahov, ale predovšetkým ich kvalita. K charakteristikám, ktoré môžu predstavovať predispozície k prežívaniu pocitov osamelosti, rôzni autori (citovaní Wrightovou, 2005) zaraďujú demografické faktory (napr. nižší príjem alebo nižšie dosiahnuté vzdelanie), afektívne faktory (napr. pesimizmus, depresivita, hanblivosť, nízka sebaúcta), osobnostné faktory (napr. introverzia, neuroticizmus, sociálna anxieta, nízka miera sociability či asertivity), behaviorálne faktory (napr. nepravidelný kontakt s priateľmi) a faktory viažuce sa na situáciu (napr. rozvod či odlúčenie, uväznenie, emigrácia, hospitalizácia). K odporúčaniam ako predchádzať vzniku osamelosti u zamestnancov možno uviesť vyššie uvedené rady pre podporu rozvoja priateľských vzťahov, keďže kľúčovým ostávazmena klímy a vzťahov na pracovisku.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Aké výhody by boli spojené s tým, ak by ste pracovali na nejakej úlohe v organizácii s vašim najlepším priateľom?
2. Aké nevýhody by boli spojené s tým, ak by ste pracovali na nejakej úlohe v organizácii s vašim najlepším priateľom?
3. Aké spôsoby navrhujete pre vytváranie priateľstiev v organizácii?
4. Je niekto vo vašej skupine, s kým by ste chceli nadviazať bližší vzťah, priateľstvo? Ak áno, aké prekážky vám v tom doteraz bránili?
5. Sú priateľstvá, ktoré ste si vytvorili v organizácii, na pracovisku, odlišné od priateľstiev vytvorených mimo nich? Ak áno, akým spôsobom?
6. Mali by sa priateliť vedúci so svojimi podriadenými? Prečo?

Úloha 1

Zamyslite sa nad dvoma alebo troma spolužiakmi, spolupracovníkmi, ktorých prítomnosť vašu prácu robí zábavnejšou. Uveďte zoznam ich vlastností, ktoré sú podľa vás za to zodpovedné.

- Ak by ste mohli byť tou osobou, ktorou by ste chceli byť, aké vlastnosti by mali u vás oceňovať vaši spolužiaci alebo spolupracovníci?

- Identifikujte jednu vec, ktorú môžete dnes vykonať, aby ste urobili spolupracovníkov alebo spolužiakov deň krajším.
- Urobte to!

Úloha 2

Identifikujte osobu vo vedúcom postavení, ktorá dokáže vytvárať s podriadenými priateľské vzťahy, pozitívnu klímu, no zároveň jej to nebráni v efektívnej práci vedúceho. Teda dokáže činiť aj tvrdé rozhodnutia, no napriek tomu si udržuje blízke vzťahy.

- Vymenujte zoznam vlastností, ktoré podľa vás robia danú osobu takou aká je, teda výnimočnou v pracovnom prostredí. Výnimočnou v zmysle, že dokáže nadväzovať blízke vzťahy so zamestnancami, bez toho aby ju to obmedzovalo v efektívnom riadení.
- Ako by asi hodnotili vás vaši spolupracovníci (spolužiaci) v uvedených vlastnostiach? Ktoré vlastnosti máte už takmer veľmi dobre rozvinuté, ktoré vás približujú k tomu, aby ste boli tou osobou, ktorou chcete byť?

Úloha 3

Existujú vo vašom okolí, vašej organizácii ľudia, s ktorými komunikácii sa vyhýbate? Čím sú tieto osoby charakteristické, že sa im vyhýbate?

- Čo strácate tým, že sa vyhýbate komunikácii s týmito ľuďmi?
- Čo získavate tým, že sa vyhýbate komunikácii s týmito ľuďmi?
- Ak si porovnáte benefity toho, že s danými ľuďmi nekomunikujete a to, čo strácate tým, že s nimi nekomunikujete, stojí vám to za to? Aj napriek tomu, že snimi nikdy nebudete môcť prediskutovať témy, ktoré vás trápia, resp. nikdy im nezdelíte, to čo by ste chceli?

LITERATÚRA

BANDIERA, O., BARANKAY, I., RASUL, I. (2008): Social capital in the workplace: Evidence on its formation and consequences. *Labour Economics*, 15, 725-749.

BERMAN, E. M., WEST, J. P., RICHTER, Jr., M. N. (2002): *Workplace relations: Friendship patterns and consequences (According to managers)*. Public Administration Review, 62, 2, 217-230.

FRIEDMAN, R. (2014): *The best place to work: The art and science of creating extraordinary workplace*. New York: A PerigeeBook.

INGRAM, P., ZOU, X. (2008): Business friendships. *Research in Organizational Behavior*, 28, 167-184.

MANION, J. (2011): *From management to leadership: Strategies fort ransforming healthcare*. San Francisco: Jossey-Bass.

MCLAIN SMITH, D. (2011): *The elephant in the room: How relationships make or break the success of leaders and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

MORRISON, R. (2004): In forma lrelation ships in the workplace: Associations with job satisfaction, organisational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33 (3), 114-128.

MORRISON, R. (2005): *Informal relationships in the workplace*: Associations with jobsatisfaction, organisational commitment and turn overintentions. Unpublished dissertation thesis. Albany: MasseyUniversity, New Zealand.

MORRISON, R. L. (2009): The double edged sword: Organizational outcomes of workplace friendships. In: Morrison, R., Wright, S. (Eds.). *Friends and enemies in organizations: A work psychology perspective*. Palgrave MacMilland.

MORRISON, R., NOLAN, T. (2007): Too much of a good thing? Difficulties with workplace friendships. *University of Auckland Business, 9*, 33-41.

SIAS, P. M., CAHILL, D. J. (1998): From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62 (3), 273-299.

SIAS, P. M., GALLAGHER, E. (2009): Developing, maintaining and disengaging from workplace friendships. In: Morrison, R., Wright, S. (Eds.). *Friends and enemies in organizations: A work psychology perspective*. PalgraveMacMilland.

WRIGHT, S. L. (2005): *Loneliness in the workplace*. Unpublished disertation thesis. University of Canterbury.

WRIGHT, S. L. (2009): In a lonely place: The experience of loneliness in the workplace. In: Morrison, R., Wright, S. (Eds.). *Friends and enemies in organizations: A work psychology perspective*. Palgrave MacMilland.

WRIGHT, S. (2012): Is itlonely at the top? An empirical study of managers' and nonmanagers' loneliness in organizations. *The Journal of Psychology*, 146 (1-2), 47-60.

22 UČENIE A UČIACA SA ORGANIZÁCIA

Edukačné ciele

- Vymedziť pojem učenie.
- Vymedziť pojem učiaca sa organizácia.
- Orientovať sa vo vonkajších prejavoch učiacej sa organizácie.
- Vymenovať disciplíny učiacej sa organizácie a nájsť ich vzájomné interakcie.
- Vysvetliť podstatu zákonov učiacej sa organizácie.
- Orientovať sa v problematike organizačného učenia.
- Vymenovať princípy učiacej sa organizácie.
- Zdôvodniť postupnosť krokov k vytvoreniu učiacej sa organizácie.
- Analyzovať význam komunikácie v učiacej sa organizácií.
- Identifikovať chyby organizačného vzdelávania.

ÚVOD

V súčasnej dobe sa učia nielen jednotlivci, ale aj organizácie. Základom znalostí organizácie sú znalosti zamestnancov, ktoré získali učením pred nástupom do organizácie alebo v dobe pôsobenia v organizácii. Avšak znalosti organizácie netvoria len znalosti jednotlivých zamestnancov, sú niečím viac. Jednotlivé znalosti a schopnosti sa získavajú učením, preto organizácie zabezpečujú pre svojich zamestnancov rôzne druhy školení s vhodným obsahom. Takto získané znalosti a schopnosti by mali následne využívať v rámci činnosti organizácie. Limitujúcim faktorom využitia znalosti jednotlivých zamestnancov je to, ako efektívne sú schopní preniesť naučené a získané informácie a znalosti do organizácie ako celku. Predpokladá sa, že úspešné a efektívne budú tie organizácie, ktoré prídu na to, ako vo svoj prospech využiť schopnosť zamestnancov učiť sa. (Senge, 2007)

22.1 UČENIE

Kim (1993) definoval učenie ako získavanie znalostí a zručnosti. Učenie má dve stránky: konceptuálnu a aplikovanú. Konceptuálnu stránku predstavuje získavanie znalostí, ktoré vedie k „vedieť prečo“ sa učiť. Získavanie zručnosti je aplikovaná časť učenia a vedie k „vedieť ako“ robiť naučené.

Cyklus učenia

Podľa Kima (1993) prebieha proces učenia v stále sa opakujúcom cykle. Polovicu tohto cyklu predstavuje testovanie konceptu a získavanie konkrétnych skúsenosti, čiže odpovedá na otázku ako sa učiť (know-how) a druhá časť cyklu predstavuje reflexiu a vytváranie konceptu a je orientovaná na otázku prečo sa učiť (know-why).

Typy organizačného učenia

Učenie je spôsob, ktorým sa meníme vo vzťahu k minulému stavu. (Tichá, 2005, s. 79). To isté sa dá povedať aj o organizácii, ktorá môže využívať tieto typy učenia sa:

- získavanie znalosti (čo sa učiť),

- získavanie zručnosti (ako sa učiť),
- osobný rozvoj (učiť sa ako sa stáť sám sebou, ako čo najviac využiť vlastný potenciál),
- spoločné bádanie (učiť sa ako dosahovať ciele spoločne).

Efektívne učenie

Na základe extenzívnej výskumnej činnosti boli sformulované tieto závery pre efektívne učenie:

- k najefektívnejšiemu učeniu dochádza na pracovisku, nie v učebni,
- najefektívnejšie učenie je aktívna činnosť podporovaná sociálnymi interakciami, nie pasívna a individuálne činnosť,
- najdôležitejším predpokladom pre efektívne učenie nie sú explicitné pravidlá a procedúry, ale nepísané zvyky, intuícia, úsudok, skúsenosť a sedliacky rozum,
- na pracovisku sa získajú konkrétne skúsenosti,
- túto skutočnosť pracovník reflektuje, snaží sa porozumieť tomu, čo a prečo sa stalo,
- na základe tejto reflexie sa vytvárajú zovšeobecnene koncepcie,
- tieto koncepcie sa testujú v praxi, čím sa získavajú nové poznatky,
- tento cyklus sa opakuje.

22.2 VYMEDZENIE POJMU „UČIACA SA ORGANIZÁCIA“

V odbornej literatúre sa nachádzajú rôzne definície, ktoré sa usilujú o čo najpresnejšie vymedzenie podstaty pojmu učiaca sa organizácia.

Senge (1990) opisuje učiacu sa organizáciu ako miesto, kde ľudia postupne zlepšujú svoje schopnosti dosiahnuť požadované výsledky, kde sa ľudia ustavične učia ako sa učiť spolu s ostatnými, kde ľudia postupne objavujú, ako sa podieľajú na vytváraní reality a ako ju môžu meniť.

Watkins a Marsick (1993) vymedzili učiacu sa organizáciu ako organizáciu, kde dochádza k učeniu na úrovni jednotlivcov, tímov, organizácie a na úrovni komunity, s ktorou je organizácia v kontakte. Je to trvalý, strategicky využiteľný proces, ktorý je integrovaný a paralelne bežiaci spolu s pracovným procesom a rozvíja spôsobilosť organizácie inovovať a rásť. Učiaca sa organizácia má zabudované systémy, ktoré podchycujú učenie a umožňujú jeho zdieľanie.

Burgoyne a Boydell (in Tichá, 2005, s. 58) definujú učiacu sa organizáciu ako organizáciu, ktorá podporuje učenie všetkých svojich členov a ktorá sa na základe učenia postupne transformuje.

Podľa **Dixon** (1994) ide o takú organizáciu, ktorá zámerne využíva proces učenia na úrovni jednotlivca, skupiny i systému ako celku k postupnej transformácií organizácie v smere, ktorý vo zvýšenej miere uspokojuje záujmové skupiny.

Miklošík (2009, s. 65) definuje učiacu sa organizáciu v nadväznosti na inovácie nasledovne: S rastúcim počtom nových systémov a verzií existujúcich systémov prichádzajú výzvy pre organizácie a firmy efektívne vyberať medzi riešeniami, kriticky posúdiť vhodné alternatívy a následne mať schopnosť čo možno sa najefektívnejšie adaptovať na nové riešenie po všetkých úrovniach – procesno-organizačnej, tímovej, dátovej, atď. Inovačné

procesy sú v moderných organizáciách súčasťou systémov učiacej sa organizácie, ktorá si vyžaduje zabezpečenie kontinuálnych inovačných procesov, nie ad-hoc jednorazových adaptácii nových riešení.

Podstatou učiacej sa organizácie je zmena myslenia – prechod od vnímania seba samého ako bytosti oddelene od sveta k pochopeniu svojej osobnej spojitosti so svetom.
Učiaca sa organizácia je založená na predpoklade, že každý člen organizácie je rovnako dôležitý pre jej prežitie. Kvalifikovaný človek je jedinou trvalo udržateľnou konkurenčnou výhodou. (Tichá, 2005, s. 115).

Mandičová (1998) uvádza, že nie je to organizácia, ktorá sa učí. Učiť sa môžu len ľudia, ktorí ju tvoria, čiže učiaca sa organizácia je taká, ktorá pre svojich ľudí vytvorí všetky podmienky na to, aby sa mohli učiť všade a stále. A nie je to ani taká organizácia, ktorá má vypracovaný plán vzdelávania a v ktorej sa na manažérskych tréningoch zúčastňujú všetci zamestnanci.

Učiaca sa organizácia je čosi viac. Je to myšlienka, je to filozofia, ktorú všetci v organizácii uznávajú a vyznávajú. Je to schopnosť organizácie vyrovnať sa s rýchlymi zmenami, jej pripravenosť pružne reagovať a úspešne prežiť v meniacich sa podmienkach.

Učiaca sa organizácia sa prejavuje navonok aj tým, že (Tichá, 2005):

1. **Učiaca sa organizácia nie je sústredená len na učenie, ale aj na dosahovanie svojich cieľov.** Primárnym cieľom učiacej sa organizácie je zvyšovanie jej konkurenčnej schopnosti prostredníctvom inovácie produktov (výrobkov a služieb) a procesov a trvalá adaptácia na zmeny interného a externého prostredia.
2. **Učiaca sa organizácia rešpektuje systémovú logiku**, ktorá sa používa v kontexte so schopnosťou chápať zložité kauzálne vzťahy medzi prvkami organizačného systému a ich vzájomnými väzbami.
3. **Organizačné učenie je spojené s učením jednotlivca, ale nie je limitované**. Učenie na úrovni organizácie znamená, že myšlienky a znalosti generované na úrovni jednotlivcov sú zdieľané a poskytované naprieč vnútroorganizačným bariéram priestorovým, časovým a hierarchickým.
4. **K učeniu dochádza postupne od jednoduchého k zložitému**. Nižšia úroveň učenia (jednoduché poznatky a informácie) znamená taký druh učenia, ktorý sa odohráva v rámci danej organizačnej štruktúry a stanoveného súboru pravidiel. Vyššia úroveň učenia (zložité poznatky a informácie) vedie k úprave pravidiel a noriem.
5. **K učeniu dochádza prostredníctvom rady drobných neúspechov**. Drobné neúspechy majú pre organizáciu pozitívny prínos v tom, že zvyšujú toleranciu k riziku, schopnosť vyhľadávať informácie, rozoznávať problémy, dôkladnejšie spracovanie a vyhodnocovanie informáciu a motiváciu k rýchlejšej adaptácií. Ale nie každý neúspech podporuje učenie.
6. **Učenie väčšinou prebieha predpokladaným spôsobom**. Má niekoľko fáz: objavovanie (rozpoznanie rozdielu medzi očakávaní a skutočnosťou), invencia (analýza nedostatkov a hľadanie riešení) , implementácia nového riešenia a difúzia (organizácia integruje nový poznatok tak, aby bol široko dostupný a mohol byť využitý v rámci ďalších situácií.

7. **Organizácia sa učí z dvoch základných zdrojov: z vlastnej skúsenosti a zo skúsenosti ostatných**, ktoré môže získať pomocou rôznych metód ako napríklad: pozorovanie, preberanie skúseností prostredníctvom akvizícií alebo náborom pracovníkov, difúzia znalosti prostredníctvom konzultantov, poradcov, vzdelávacích inštitúcií a profesijných asociácii.

8. Organizácia sa učí z dvoch základných dôvodov: vyhľadávanie nových príležitosti alebo využívanie súčasných.

22.3 DISCIPLÍNY UČIACEJ SA ORGANIZÁCIE

Senge (2007) vymedzil päť disciplín učiacej sa organizácie. Zaradil medzi ne:

1. Systémové myslenie

Organizácie predstavujú systémy, ktoré sa navonok prejavujú ak o sieť vzájomne prepojených činnosti, ktorých vzájomné účinky sa často prejavia až po rokoch. Preto by sa u jednotlivých zamestnancov malo rozvíjať systémové myslenie. Systémové myslenie je pojmovým rámcom, súborom znalosti a nástrojov, ktorý bol vytvorený v predchádzajúcej dobe, aby vyjasňoval celkové štruktúrne vzorce a pomáhal chápať, ako tieto vzorce účinne meniť, ak je ich zmena prospešná. Podstata systémového myslenia spočíva v zmene myslenia: v schopnosti vnímať skôr vzťahy než lineárne reťazce príčin a následkov a v schopnosti vnímať skôr procesy zmeny než okamžité stavy.

2. Osobné majstrovstvo

V rámci učiacej sa organizácie sa pod osobným majstrovstvom dá chápať ako zvláštna úroveň schopnosti. Osobné majstrovstvo je disciplínou nepretržitého vyjasňovania a prehlbovania vlastnej osobnej vízie, sústreďovanie zdrojov energie, rozvíjanie trpezlivosti a objektívneho vnímania skutočnosti. Je preto významným základným kameňom učiacej sa organizácie, resp. duchovným základom učiacej sa organizácie.

3. Mentálne modely

Mentálne modely sú hlboko zakorenené predpoklady, zovšeobecnenia alebo názorne predstavy a obrazy, ktoré ovplyvňujú to, ako si vysvetľujeme svet a ako v ňom jednáme. Veľmi často si ľudia neuvedomujú ani svoje mentálne modely, ani ich vplyv na ich správanie. Rovnako sú zakotvené aj sú i mentálne modely vzhľadom k tomu, čo je možné alebo nemožné v rôznych manažérskych situáciách urobiť a presadiť.

4. Utváranie spoločne zdieľanej vízie

Každá organizácia má svoje ciele, hodnoty a poslanie, ktoré by mali byť jednotlivými zamestnancami hlboko zdieľané. Úspech organizácie závisí aj od toho, či dokáže spojiť ľudí na základe spoločnej identity a zmyslu pre spoločne smerovanie. Ak organizácia sformuluje skutočne zmysluplnú víziu (a nevyhlasuje ju), ľudia podávajú vynikajúce výkony a učia sa, ale nie preto, že by im to niekto prikázal, ale preto, že to sami chcú. Často sa stáva, že zdieľaná vízia stojí a padá s charizmou vodcovskej osobnosti, alebo sa odvíja od vzniknutej krízy. Takáto zdieľaná vízia motivuje zamestnancov len dočasne. Predpokladom zdieľania je umenie vodcu odkrývať spoločné „obrazy budúcnosti“.

5. Tímové učenie

Je možné, aby tím zapálených manažérov, v ktorom každý člen má IQ vyššie ako 120, dosahoval kolektívne IQ 63? Na zlepšenie takéhoto stavu využívajú organizácie tímové učenie, pretože tímy sa môžu učiť. Základnou metódou tímového učenia je **dialóg.** V rámci dialógu by mali členovia tímu odložiť všetky predpoklady a domnienky a zahájiť skutočne spoločné premýšľanie. Jednotliví členovia tímu mávajú obyčajne hlboko zakorenené obranné postoje, ktoré ak zostanú nerozpoznané, bránia učeniu. Tímové učenie má pre organizáciu životný význam, lebo tímy nie jednotlivci predstavujú základnú učiacu sa jednotku modernej organizácie. To je základ a pokým sa nedokážu učiť tímy, nemôže sa učiť ani organizácia.

Cyklus učenia a mentálne modely

Znalosť získaná v priebehu cyklu učenia sa nestráca, ale sa ukladá do pamäte. (Tichá, 2005). V ďalších cykloch učenia je táto uložená znalosť využívaná ako predpoklad, názor a predstava o tom, ako svet funguje. Mentálne modely sú vytvárané cyklami učenia a spätne ovplyvňujú, ako, kedy a ako rýchle bude cyklus učenia prebiehať. Mentálne modely sú veľmi mocné. Určujú to, ako človek vníma, čo vidí, čo počuje, čomu venuje pozornosť. Ovplyvňujú spôsob interpretácie udalosti a aj fyzickú reakciu na tieto udalosti. Každý človek si vytvára mentálne modely. V priebehu cyklu učenia na pracovisku sa človek učí realizovať rutinné úlohy, rovnako ako pochopiť zložitejšie záležitosti. Ak človek začne zdieľať svoje znalosti a skúsenosti s ostatnými, dochádza k organizačnému učeniu.

Podľa Kima (1993) bez týchto mentálnych modelov, ktoré zahŕňajú všetky väzby, ktoré sa medzi spolupracovníkmi vytvorili, nebude organizácia schopná ani učenia, ani žiadnej inej akcie.

Organizácia sa učí a rastie vtedy, keď:

- cyklus učenia jednotlivca prebieha rýchlo a hladko,
- sa individuálne mentálne modely trvalo utvárajú, menia a vyvíjajú,
- je akumulované know-how a know-why zdieľané v organizácii efektívne a účinne,
- praktické komunity (spolupracovníci) zostávajú silné a nenarušené. (In Tichá, 2005).

22.4 ZÁKONY UČIACEJ SA ORGANIZÁCIE

Zo záverov systémového myslenia Senge (2007) vyvodil nasledovné zákony učiacej sa organizácie:

- **Základ dnešných problémov pramení z včerajších rozhodnutí.** Niektoré riešenia posúvajú problémy z jednej časti systému do druhej, a preto príčinu a riešenie problému sa odhalí vtedy, ak sa bude vnímať svet okolo nás ako prepojený systém. Nemusí byť vôbec ľahké odhaliť podobné riešenie, pretože oba problémy sa prejavia v inom časopriestore a budú v rukách iných ľudí.
- **Čím viac tlačíme, tým viac systém kladie odpor**. Pri opakovanom neúspechu riešiť problém existuje tendencia snažiť sa ešte viac a poriadne zatlačiť. Vyvažujúca spätná väzba v systéme však tento tlak vyrovná odporom, ktorý situáciu ešte viac zhorší.
- **Pozitívny efekt z krátkodobých opatrení netrvá večne**. Príťažlivosť opatrení odstraňujúcich len symptómy problému spočíva v ich krátkodobom pozitívnom efekte.

Avšak pôsobenie vyvažujúcej spätnej väzby sa prejaví s určitým oneskorením v podobe ešte väčšej škody.

- **Jednoduché známe riešenia vedú späť k problému**. Presadzovanie jednoduchých riešení, ktoré sa v minulosti osvedčili, pretrvávajúci problém nevyriešia. Podobne ako v predchádzajúcich príkladoch je nutné sa pozrieť na problém v širších súvislostiach, na všetko, čo naň môže vplývať. Odpoveďou ako si udržať v organizácii čoraz viac pracovníkov, zamýšľajúcich sa nad odchodom často býva: Zvýšte im plat, to sa vždy osvedčilo. Peniaze ako stimulátor však majú krátkodobý efekt, a čo viac môžu sa stať účinnou zbraňou ako organizáciu „vydierať".
- **Presunutie bremena na zasahujúceho.** V snahe jednoducho a rýchlo vyriešiť problém sa ľudia a organizácie obracajú na pomoc zvonka. Zakaždým, keď sa problém objaví, uplatňujú už osvedčené riešenie - zavolať odborníka. Postupom času narastá ich závislosť na „priateľovi na telefóne" miesto toho, aby sa sami učili, ako sa s daným problémom popasovať. Úlohou efektívneho dlhodobého riešenia je „naučiť" samotný systém, ako bojovať proti problému. Podobne i manažér, ktorý i keď je presvedčený o správnosti delegovať právomoc na svojich podriadených, máva stále tendenciu zasahovať v prípade prvotných náznakoch ťažkostí podriadeného s prácou. Takýmto spôsobom sa pracovník nikdy nenaučí, ako prácu odvádzať správne a samostatne, vždy sa bude spoliehať na pomoc zhora.
- **Nie vždy byť najrýchlejší znamená vyhrať**. Každý živý systém má svoje optimálne tempo rastu. To znamená aj každá organizácia vo svojej špecifickosti má svoje vlastné tempo, ak prekročí hranicu únosného rastu, začne na ňu pôsobiť vyvažujúca spätná väzba, ktorá rast spomalí alebo dokonca zastaví.
- **Príčina a následok nemajú tesnú nadväznosť v čase a priestore.** Zásadným problémom pri hľadaní riešenia je myslenie typu príčina- následok. Obmedzovanie príčin zlyhania len na miesto a čas kedy k nemu došlo, vo svete mnoho súbežných a navzájom prepojených príčinných vzťahov neprinesie riešenie, ktoré by dlhodobo fungovalo.
- **Malé zmeny môžu priniesť najlepší výsledok**. Drobné opatrenia môžu priniesť dlhodobo pozitívny efekt, ak budú pôsobiť v správnom mieste systému. Princípom, ako dosiahnuť účinku s minimálnou námahou, je zvládnuť systémové myslenie, zamerať sa na štruktúry systému pred udalosťami a vidieť systém v jeho dynamike a nie okamžitých stavoch.
- **Rozhodnutia buď – alebo**. V krátkom časovom horizonte sa nám môže zdať, že urobiť rozhodnutie o zdanlivo protichodných alternatívach musí byť charakteru buď- alebo. Zdanlivo preto, lebo možnosti, ktoré sa zdajú v krátkej dobe nesplniteľné, v dlhodobej perspektíve sa vôbec nemusia vylučovať. Napríklad šťastní a nadšení zamestnanci oproti konkurencieschopným nákladom na pracovnú silu.
- **Keď rozdelíme slona na dve časti, nevzniknú dva slony**. V podniku často vznikne konflikt medzi viacerými oddeleniami, z dôvodu že každé oddelenie nahliada na problém zo svojho uhla pohľadu. Na probléme sa podieľajú všetky časti určitým dielom. Nie je to len chyba oddelenia, v ktorom sa problém práve prejavil. Vzniknutá situácia sa dá rozdeliť na viacero častí, avšak riešiť problém, ktorý postihuje všetkých zúčastnených, sa dá jedine spoločne.

- **Preniesť bremeno viny na niekoho mimo nás problém nevyrieši**. Tým, že my a ostatní okolo nás sme súčasťou jedného systému, systémové myslenie nám udeľuje spoluúčasť na vine a zároveň moc vyriešiť problém.

Charakteristiky učiacej sa organizácie

Učiaca sa organizácia vykazuje niekoľko charakteristických prvkov. Tichá (2005, s. 71-72) uvádza nasledujúce charakteristiky učiacej sa organizácie.

1. **Učenie ako súčasť formulovania stratégie**. Stratégia podniku je vedome štruktúrovaná tak, aby umožňovala učenie.

2. **Participatívny prístup**. Znamená to, že všetci alebo väčšina majú šancu prispieť alebo sa spolupodieľať na tvorbe stratégie.

3. **Informatika**. Informačno-komunikačné technológie sú v učiacej sa organizácií využívané nielen k automatizácií spracovania dát, ale hlavne k sprístupneniu a zdieľaniu informácií o podstatných záležitostiach organizácie tak, aby všetci zamestnanci mali príležitosť a možnosť podieľať sa na ich riešení na základe vlastnej iniciatívy.

4. **Formatívne účtovníctvo**. Systémy účtovníctva, rozpočtovníctva a výkazníctva sú štruktúrované tak, aby členom organizácie umožňovali učenie o spôsobe fungovania financií v organizácií.

5. **Vnútorná výmena**. Ide o vnútornú výmenu informácií a skúseností, ktoré idú napriek oddeleniami, funkciami, jednotkami a pod. Zamestnanci z rôznych organizačných jednotiek sa vnímajú ako partneri v procese učenia.

6. **Pružný systém odmeňovania**. Má zabezpečiť peňažné a nepeňažné odmeňovanie tak, aby sa zohľadnili individuálne potreby a individuálne výkony.

7. **Podporujúce štruktúry**. Ide o vytváranie sietí a ďalších aspektov, ako sú roly, procesy a procedúry, ktoré sú vnímané ako dočasné a môžu sa meniť s tým, ako sa menia požiadavky na prácu alebo potreby zákazníkov.

8. **Zber informácií o vnútornom prostredí**. Efektívne zaisťovanie priebežného zberu informácií o vývoji vnútorného prostredia a ich spracovanie a distribúcia k užívateľom.

9. **Inter-organizačné učenie**. Učiaca sa organizácia využíva skúsenosti iných organizácií k vlastnému učeniu pomocou napr. benchmarkingu, joit ventures, strategických aliancií a pod.

10. **Atmosféra podporujúca učenie**. Podpora experimentovania a získavania skúsenosti prostredníctvom pobádania, kladením otázok, spätnou väzbou a pod.

11. **Príležitosť osobného rozvoja pre každého**. Možnosť učiť sa, získavať skúsenosti a odborne rásť by malo byť ponúknuté všetkým členom organizácie.

Učiacu sa organizáciu charakterizujú aj tieto **špecifiká**:

- osobný manažment a vysoká motivácia jednotlivcov,
- tendencia k permanentnému vzdelávaniu,
- úloha podnikovej kultúry v procese učenia,
- zameranie na efektivitu,
- využitie znalostí,
- výsledok aktivity v podobe inovácií,
- efektívna komunikácia.

V učiacej sa organizácii tradičný model organizačného správania sa, keď tí "hore" myslia a rozhodujú a tí "dole" vykonávajú, neplatí. Myslenie a rozhodovanie je v učiacej sa organizácii povinnosťou a zodpovednosťou každého jej člena. Radikálne sa zmenil aj pohľad na zodpovednosť organizácie voči zamestnancom, ktorí majú perspektívu stať sa riadiacimi pracovníkmi. Kým predtým to boli istota a kariérový rast pre schopných a lojálnych alebo obetavých, v učiacej sa organizácii sa dôraz kladie na iné veci - je to miesto, kde jednotlivec môže prispievať, kde má príležitosť na osobný rast a rozvoj v nových podmienkach.

22.5 ORGANIZAČNÉ UČENIE

Učenie prebieha na rôznych úrovniach organizácie. Učia sa jednotliví členovia organizácie, učia sa pracovné skupiny alebo tímy a organizácia ako celok. Hlavné učenie prebieha na úrovni jednotlivcov a ich poznávania skutočnosti. Skupiny a tímy sa učia hlavne tým, že distribuujú medzi jednotlivými členmi informácie a vytvárajú jednotné vnímanie problémov, ktoré neskôr zjednodušuje interpretáciu nových informácií. Výsledkom takéhoto učenia nebýva individuálna, ale kolektívna reakcia.

Organizácie sú však podobné žijúcemu organizmu a preto sa môžu tiež učiť. K takémuto učeniu dochádza, keď organizácia podchytí učenie sa svojich zamestnancov a inštitucionalizuje ho.

Počas organizačného učenia je potrebné vytvoriť také prostredie, ktoré je pre učenie priaznivé. Organizačné učenie zvyšuje možnosť organizácií adaptovať sa a meniť.

Štýly organizačného učenia

Yeung (in Tichá, 2005, s. 68) rozlíšil štyri typy organizačného učenia.

1. **Experimentovanie** – organizácia sa učí pokusmi o realizáciu nových myšlienok, ktoré sú citlivé na priebeh a výsledky experimentovania s novými produktmi alebo procesmi. Primárnym zdrojom učenia sú vlastní zamestnanci a zákazníci a proces učenia je založený na riadenom experimente.

2. **Akvizícia kompetencií** – organizácia sa učí podporou a povzbudzovaním jednotlivcov a tímov k tomu, aby získali nové schopnosti a zručnosti (kompetencií). Akvizícia kompetencií je realizovaná nákupom - formou náboru pracovníkov, investíciou - formou tréningových a vzdelávacích aktivít, zapožičaním - formou vytvárania strategických aliancií a vnútorným učením – formou kreatívnej práce v kooperácií s univerzitami a konzultačnými organizáciami. Cieľom je pomôcť zamestnancom k získaniu špičkových schopností a zručností, ktoré im následne umožnia a urýchlia generovanie nových myšlienok a nápadov pre inovácie produktov a procesov.

3. **Benchmarking** – organizácia sa učí prostredníctvom porozumenia toho, ako fungujú ostatné organizácie a túto skúsenosť prenáša do vlastného prostredia a adaptuje ju. K učeniu (zbieraniu nových poznatkov) sú vyberané také organizácie, ktoré dosiahli vo svojej oblasti nadpriemerné výsledky alebo vyvinuli efektívnejšie procesy – čiže organizácia prenáša znalosti a procesy, ktoré už inde existujú.

4. **Trvalé zlepšovanie** – organizácia sa učí trvalým zlepšovaním toho, čo už bolo v minulosti urobené. Zdokonaľuje to produkty a procesy. Dôraz sa kladie na angažovanosť

zamestnancov pri riešení problémov identifikovaných vnútornými a vonkajšími zákazníkmi. Organizácia je v učení zameraná na hlavne na vlastné skúsenosti a hľadá spôsob, ako využiť vzniknuté príležitosti.

Nedostatky organizačného učenia

V rámci organizačného učenia dochádza aj k chybám a omylom, rôznym bariéram učenia.

Tichá (2005, s. 115-116) uvádza, že učenie má v zásade tri všeobecné bariéry.

- **Logickú**, ktorá vzniká vtedy, ak prezentovaná vec alebo jav nedáva zmysel, pretože časť informácie chýba. Táto bariéra je relatívne ľahko odstrániteľná doplnením chýbajúcej informácie.
- **Etickú,** ktorá predpokladá, že to čo je predmetom učenia, má byť v súlade s etickými normami spoločnosti a jednotlivca.
- **Pocitovú,** ktorá vzniká vtedy, ak je učenie sprevádzané nepríjemnými pocitmi, nepohodlím. Častým prejavom pocitovej bariéry je strach.

Prístupy na odstránenie bariér učenia

Na odstránenie týchto nedostatkov sa odporúča využívať prístupy, ktoré sú zaradené do troch hlavných skupín:

Prvý prístup – **učenie ako reflexia a komunikácia** - sa zameriava na mentálne modely a na to, ako sa organizačné a individuálne učenie rúca, ak nie sú mentálne modely vyjadrené explicitne a zostávajú nespochybniteľné, t. j. ďalej sa nevyvíjajú. Argyris a Schön (in Tichá, 2005, s. 24) vytypovali dva vzájomne súvisiace problémy, ktoré majú negatívny vplyv na individuálne a organizačné učenie. Ide o zlyhanie v oblasti pochopenia a rozvíjania mentálnych modelov, ktoré ovplyvňujú správanie a zlyhanie schopnosti jasne formulovať stanoviská a predpoklady. Nápravu vidia v rozvoji **reflexie** (spomalenie myšlienkových procesov za účelom zvýšenia informovanosti o vlastných mentálnych modeloch) a v rozvoji **skúmania** (otvorenia sa a objasnenia svojich stanovísk a predpokladov ostatným).

Druhý prístup – **systémový prístup k učeniu** - sa zameriava na poruchy učenia spôsobené jedným z týchto dvoch nedostatkov v mentálnych modeloch: mentálne modely prisudzujú príčinný vzťah udalostiam, medzi ktorými taký vzťah neexistuje alebo mentálne modely nie sú schopné rozpoznať taký vzťah v prípadoch, keď existuje.

Tretí, širší prístup – **vytváranie prostredia podporujúceho učenie** - sa zameriava na organizačnú kultúru a ďalšie nutné podmienky pre zachovanie a podporu cyklu učenia a praktických komunít. Základom organizačnej kultúry je súbor hodnôt a predpokladov jej zakladateľov. Tie sú ďalej rozvíjané a implementované do organizácie v priebehu času pomocou rôznych mechanizmov, ako napríklad: štýl riadenia, kritéria odmeňovania, organizačná štruktúra, organizačné systémy, procesy a procedúry, historky, legendy, symboly. Aby v organizácií mohlo nerušene a efektívne prebiehať organizačné učenie, mala by byť vytvorená aj kultúra, ktorá takéto učenie podporuje.

Kultúra podporujúca učenie podľa Schiena (in Tichá, 2005, s. 51-52):

- **Vyrovnáva záujmy všetkých záujmových skupín**, to znamená, že manažéri vyrovnávajú záujmy všetkých záujmových skupín: zákazníkov, zamestnancov, dodávateľov, spoločnosti, vlastníkov. Žiadna z týchto skupín by nemala v mysli

manažérov dominovať, lebo je známe, že ktorákoľvek z týchto skupín môže spomaliť alebo zničiť organizáciu.

- **Orientuje sa skôr na ľudí, nie na systémy**. Manažéri veria, že zamestnanci sú schopní sa učiť a že to aj robia. Podporujú učenie a zmeny.
- **Podporuje ľudskú vieru v schopnosť zmeniť prostredie**. Stavia na ľudskej viere v určovanie vlastného osudu.
- **Poskytuje čas na učenie.**
- **K problémov pristupuje celostne**. Ľudia v organizácii by mali zdieľať názor, že ekonomické, politické a spoločenské udalosti sú navzájom prepojené – prepojenosť je základným princípom vo vnútri organizácie i mimo nej. V organizácii by mala existovať zdieľaná zodpovednosť vo vzťahu k učeniu a systémovému mysleniu a k objavovaniu toho, ako veci fungujú a zvlášť k následkom rôznych akcií v priebehu času.
- **Podpora otvorenej komunikácii**. Ako manažéri, tak aj zamestnanci by mali cítiť zodpovednosť za otvorenú a bohatú komunikáciu. Organizácia by mala dbať o rozvoj „spoločného“ jazyka, aby eliminovala chyby v komunikácií. Ľudia sú potom otvorenejší k tomu, aby hovorili pravdu.
- **Podpora tímovej práce**. Zdieľaným názorom všetkých by malo byť to, že dôvera, tímová práca, koordinácia a spolupráca sú pre úspech veľmi dôležité. Individualistická súťaž nie je považovaná za správnu odpoveď na vzniknuté problémy.
- **Vrcholoví manažéri sú prístupní**. Vrcholoví manažéri by mali pripúšťať svoju zraniteľnosť a prípadnú neistotu. Mali by sa chovať skôr ako vodcovia, učitelia a koučovia.

22.6 KROKY NA CESTE K UČIACEJ SA ORGANIZÁCIÍ

Tichá (2005, s. 89-91) uvádza 16 princípov, z ktorých sú sformulované kroky k učiacej sa organizácií.

Ide o tieto princípy.

- **Viesť ľudí k samostatnému uvažovaniu**. Ľudia by mali byť vedení k tomu, aby boli schopní pomôcť sami sebe aj svojím spolupracovníkom v procese ustavičného učenia.
- **Považovať chyby za súčasť učenia a využívať ich pre rozvoj organizácie a jej členov**. Tí, ktorí robia chyby, sa učia niesť za ne zodpovednosť a neopakovať ich.
- **Mať ochotu prepracovať organizačný systém a štruktúry**. Systémy a štruktúry by sa mali prispôsobovať novým potrebám – tak ako sa menia potreby, mali by sa meniť aj systémy a štruktúry organizácie.
- **Dolaďovať organizačnú kultúru tak, aby podporovala učenie jednotlivcov**. So zvyšujúcou sa sebaúctou zamestnancov rastie ich pracovná morálka a stotožnenie sa s organizáciou.
- **Podporovať samotný proces učenia, nie jeho výsledky**. Učenie samo o sebe je dôležité, výsledky môžu byť neplánované alebo nečakané.

- **Zachovávať rovnosť medzi učiacimi sa**. Nie všetci to ovládajú rovnako, nie všetci sa učia rovnako rýchlo, ale každé učenie je jedinečne a má svoju hodnotu, preto každý si zaslúži rovnaké ocenenie.
- **Podporovať čo najväčšiu výmenu znalosti a schopnosti medzi zamestnancami**. V prostredí učiacej sa organizácia bude stále dochádzať k stretnutiam minimálne dvoch ľudí, ktorí budú mať príležitosť vymieňať si informácie a tak sa učiť.
- **Podporovať a učiť zamestnancov štruktúrovať ich učenie, namiesto toho, aby im bolo poskytované v štruktúrovanej podobe**. Každá príležitosť k učeniu by mala byť využitá ako pre získanie nových znalosti, tak aj pre rozvoj schopnosti učiť sa a zatrieďovať získané poznatky do štruktúry.
- **Učiť zamestnancov objektívnemu sebahodnoteniu**. S tím, ako sú ľudia schopní vidieť samých seba v reálnom svete, rastie ich schopnosť usmerňovať svoje učenie a trvale zlepšovať svoju prácu.
- **Podporovať slobodu poznávania**. Každý krôčik oslobodzujúci proces poznávania a odstraňujúci prekážky v učení vedie k zvyšovaniu všeobecného blaha.
- **Rešpektovať rôzne preferencie v procesu učenia ako alternatívne a kombinovateľné prístupy k učeniu**. Kombináciou vlastného štýlu učenia s iným sa rozvíja a aktivizuje vlastný spôsob učenia.
- **Podporovať poznávanie vlastného štýlu učenia a myslenia u zamestnancov a sprostredkovať ich znalosti ostatným**. Čím vyššia je miera zdieľania vlastného štýlu učenia s ostatnými, tím širšia je spoločná základňa medzi ľuďmi.
- **Podporovať rozvoj znalosti u zamestnancov v rôznych oblastiach**. Znalosti alebo schopnosti z jednej oblasti sa môžu stať relevantnými alebo užitočnými v inej oblasti.
- **Aby sa zamestnanci učili nové učivo ľahko, malo by to byť pre nich motivujúce, logické a zábavné**.
- **Umožniť diskutovať**. Myšlienky a nápady sa najlepšie rozvíjajú v diskusii.
- **Uvedomiť si, že všetko môže byť predmetom ďalšieho skúmania a spochybňovania**. Prijaté predpoklady a existujúce skutočnosti môžu byť stále znovu a znovu testované na základe nových informácií, dát a skúsenosti.

Na základe týchto princípov (Tichá, 2005, s. 91) bol vytvorený návod na vytváranie učiacej sa organizácie, ktorý pozostáva z 10 krokov:

1. Vyhodnotiť učenie podporujúce kultúru organizácie.
2. Podporovať všetko, čo je pozitívne.
3. Posilňovať v ľuďoch pocit bezpečia.
4. Odmeňovať ochotu riskovať.
5. Pomáhať zamestnancom vo vzájomnej spolupráci.
6. Uviesť učenie do života.
7. Sformulovať víziu.
8. Uviesť víziu do života.
9. Prepojiť systémy.
10. Realizovať koncept.

22.7 KOMUNIKÁCIA V UČIACEJ SA ORGANIZÁCIÍ

Stať sa učiacou sa organizáciou znamená odvahu vypudiť z organizácie všetko, čo by mohlo obmedzovať a brzdiť tvorivý potenciál ľudí v organizácii a založiť systém na dôvere, otvorenosti a informovanosti. S tým úzko súvisí umenie **komunikovať**, ktoré spolu so strategickými zručnosťami a vodcovstvom tvorí súbor kľúčových zručností úspešnej organizácie 21. storočia. Základom úspechu pri dobrej komunikácii je jasnosť a zrozumiteľnosť zdieľaných informácií.

"Zlá komunikácia" je často výsledkom nejasnosti, nie zlého výberu slov. Efektívna komunikácia neznamená mať rozsiahlu internú korešpondenciu, objemné príručky a pravidlá či najmodernejšie elektronické médiá, ale presnosť a zrozumiteľnosť. Len efektívna medziľudská komunikácia pomôže vybudovať v organizácii atmosféru podporujúcu tvorivosť, teda neprestajné kladenie si otázok, skúmanie súčasného stavu a rozmýšľanie o tom, čo by sa dalo zmeniť, aby to bolo zajtra lepšie. (Mandičová, 1998).

Komunikáciou sa zdieľajú rôzne druhy informácií a znalosti. Dôležitú úlohu v učiacej sa organizácií v rámci komunikačného procesu zohrávajú informácie, ktoré organizácia využíva v rámci troch oblastí (Tichá, 2005, s. 10):

1. Organizácie využívajú informácie k tomu, aby porozumeli vývoju a zmenám vnútorného prostredia.
2. Organizácie využívajú informácie na vytváranie, organizovanie a spracovanie informácií s cieľom generovať nové znalosti prostredníctvom organizačného učenia.
3. Treťou oblasťou využitia informácií je vyhľadávanie informácií pre potreby významných rozhodnutí.

22.8 ORGANIZAČNÉHO VZDELÁVANIA, CHYBY ORGANIZAČNÉHO VZDELÁVANIA

Moderné organizácie si uvedomujú význam organizačného učenia a investujú do vzdelávania svojich zamestnancov. Ale často sa tieto vzdelávacie a školiace aktivity minú účinku. Podľa Wicka a Leona (in Tichá, 2005, s. 116-117) je to spôsobené tým, že organizácie robia tieto chyby.

Vzdelávanie nie je v súlade so strategickými potrebami organizácie. Ak organizácia určí, že existuje niečo, čo by jej zamestnanci mali poznať a vedieť to urobiť, potom má vzdelávanie zmysel. Veľmi často cieľom vzdelávania je len odstraňovanie zistených nedostatkov.

Obsah vzdelávania neberie ohľad na individuálne potreby a odlišnosti. Akékoľvek vzdelávanie, ktoré nebude brať do úvahy významné rozdiely medzi jednotlivcami, nebude efektívne. Znalosť rôznych štýlov učenia by mala byť základom pre vytváranie akéhokoľvek vzdelávacieho programu. Je možné vytvoriť také flexibilné vzdelávacie programy, že budú prínosom pre každého, kto ho absolvuje.

Manažéri často bránia vzdelávaniu a sabotujú jeho zavádzanie. Tento odpor je možno odstrániť tým, že sa v organizácii zavedie vnútorný marketing, ktorý bude ponúkať

vzdelávanie tým, ktorí ho chcú a ktorí v ňom vidia prínos. Nie je potrebné nariaďovať, aby sa zamestnanci vzdelávali.

Chýba väzba medzi teoretickými poznatkami a ich praktickou aplikáciou. Každé vzdelávanie by malo poskytovať príležitosť na praktické precvičovanie teoretických poznatkov, lebo iba tak sa dá zaistiť využitie poznatkov na pracovisku.

Chýba následná kontrola efektu vzdelávania. Každý vzdelávací program by mal byť vyhodnotený, aby sa organizácia mohla dozvedieť, ktoré vzdelávanie bolo prínosné a ktoré nie.

Ako má efektívne vzdelávanie vyzerať?

Tichá (2005, s. 117-119) uvádza postup, ktorý je založený na vytvorení tímu vyškolených a kvalifikovaných zamestnancov, ktorí sú z rôznych organizačných jednotiek. Každý člen vzdelávacieho tímu by mal spĺňať požiadavky na kvalifikáciu.

- **Zvládať vedomosti o vzájomných súvislostiach medzi prírodnými vedami a slobodným umením**. Veľa tréningových metód vychádza z umenia, kde sa dajú využiť základy hudby, výtvarného umenia, literatúry a dramatizácie.
- **Mať schopnosť empatie vo vzťahu ku kultúrnym odlišnostiam**. Tréner by mal byť citlivý k hodnotám rôznych kultúrnych prostredí v záujme vytvorenia pocitu bezpečia pre učenie.
- **Mať schopnosť reagovať uvoľnene na konfrontačné otázky.** Vytvorenie uvoľnenej atmosféry je jednou z úloh pre trénera, žiadnu otázku by nemal brať osobne alebo nepríjemnou reakciou rušiť ostatných členov skupiny.
- **Mať schopnosť formulovať problémy z rôznych hľadísk.** Často sa stáva, že problém je pre niektorých zúčastnených zložitý alebo nepochopiteľný – tréner by mal byť schopný podať ho tak, aby ho dobre pochopili všetci a necítili sa hendikepovaní.
- **Mať schopnosť zvládať emócie.** V súčasnosti sa často zmena chápe ako ohrozenie a s tým sú spojené výlevy emócií, ktoré by kvalifikovaný tréner mal zvládať s porozumením.
- **Mať znalosti o ekonomike vzdelávania.** Kvalifikovaný tréner by mal poznať vzťah medzi vzdelaním a ekonomikou a na základe tejto znalosti byť schopný vysvetliť význam investície do vzdelania aj spätnú väzbu, ktorú má vzdelávanie pre ekonomiku organizácie.
- **Mať znalosti o podnikateľských súvislostiach.** Bez ohľadu na predmet a obsah školenia, by mal tréner vedieť vysvetliť súvislosť medzi školením a organizačnými cieľmi.
- **Mať rozvinuté marketingové schopnosti.** Výučba môže byť vnímaná ako spôsob marketingu, v ktorom sú predmetom predaja myšlienky. Okrem toho by mal byť tréner schopný realizovať svoj vzdelávací program napriek organizáciou, čo tiež vyžaduje marketingové schopnosti.
- **Mať schopnosť pružne reagovať.** Schopnosť improvizovať a prispôsobiť sa konkrétnej skupine ľudí je jednou z ďalších kvalifikácií trénera. Samotný proces školenia je interaktívny proces, ktorý prináša nové skúsenosti a vyžaduje pohotové reakcie.

- **Mať schopnosť prijímať kritiku.** Členovia vzdelávacieho tímu by mali pracovať spoločne a súčasťou ich práce by mal byť aj konštruktívna kritika. Aj účastníci školenia môžu zaujímať kritické stanoviská, preto tréner by nemal byť v tomto kontexte urážlivý.
- **Mať zmysel pre paradox.** V vzdelávacom procese dochádza k viacerým paradoxom, napr. čím viac o nejakom probléme viete, tým viac zisťujete, že vaše vedomosti o ňom sú nepostačujúce.
- **Mať umelecké zručnosti.** Vzdelávanie je určitý druh umenia. Akákoľvek skúsenosť z oblasti umenia napomáha umeniu učiť sa.
- **Mať schopnosť kvantifikácie.** Generalizácia je často veľmi dôležitá, v podnikaní je potrebné doložiť výsledky procesov kvantitatívnymi ukazovateľmi.
- **Mať vieru v schopnosť vzdelávať sa všetkých účastníkov.**
- **Mať schopnosť vnímať veci detskými očami.** Detský pohľad na svet prináša novú dimenziu- nudné veci sa tak môžu stať zaujímavými.
- **Vedieť sa proaktívne orientovať.** Tréner by mal vedieť predvídať problémy a predchádzať im.
- **Mať zmysel pre humor.** Vzdelávanie by mala byť zábava. Človek so zmyslom pre humor má väčšiu nádej na úspech vo vzdelávaní. Tiež je potrebné vytvoriť priestor pre vlastný humor skupiny, čím sa podporuje jej súdržnosť.
- **Mať schopnosť nachádzať vzájomnú súvislosť medzi vecami.** Všetko so všetkým súvisí. V priebehu vzdelávania sa často stáva, že niektoré špecifické veci si vyžadujú pre lepšie pochopenie uviesť príklad zo života.
- **Byť citlivý ku zvláštnym potrebám.** Ľudia sa učia rôzne. Tiež môžu byť v skupine ľudia s rôznymi hendikepmi, na ktoré by ma tréner rýchle a kreatívne reagovať.
- **Mať schopnosť rozpoznať a rešpektovať hodnotu jednotlivca.** Cieľom trénera je aj pomôcť ľuďom rozpoznať ich jedinečné hodnoty.
- **Mať schopnosť pripúšťať si chyby.** Tréner sa môže dopustiť chýb a mal by byť schopný ich pred účastníkmi školenia a využiť ich na zdokonalenie učenia.
- **Mať pružné myslenie.** Väčšina problémov má viacero riešení. Tréner by mal hľadať také riešenie, ktoré indikuje kvalitu.
- **Mať schopnosť dať veciam čas.** Nie je potrebné riešiť problémy hneď, alebo ich riešenie predčasne uzavrieť. Niekedy si ľudia na problém musia zvyknúť a následne ho vyriešiť.
- **Mať schopnosť počúvať.**
- **Mať schopnosť interpretovať výsledky výskumu s ohľadom na praktické využitie**. Mal by vedieť vybrať také výsledky výskumov, ktoré sú pre danú situáciu relevantné.
- **Mať ochotu zúčastniť sa výskumu s cieľom zlepšiť vzdelávací proces**.

Takýto vzdelávací tým je potrebné tiež preškoliť, hlavne v oblasti integratívneho učenia.

ZHRNUTIE

Aby mohla organizácia prosperovať, musí využívať potenciál ľudí k učeniu. Učenie je proces získavania a osvojovania si vedomosti, znalosti a schopnosti.

Skutočné učenie by malo zahŕňať dva prvky: učenie **ako** (know-how) a učenie **prečo** (know-why). K najefektívnejšiemu učeniu dochádza na **pracovisku**, nie v učebni.

Mentálne modely sú hlboko zakorenené predstavy o tom, ako svet funguje. Sú vytvárané našimi skúsenosťami a zážitkami, ktoré nás spätne ovplyvňujú.
K učeniu v organizácii dochádza vtedy, ak ľudia **zdieľajú**, skúmajú a spochybňujú navzájom svoje mentálne modely.

Zásadný nedostatok v učení spočíva v **nepochopení**, ako informácie, akcie a výsledok vytvárajú kauzálne vzťahy.

Organizácie by mali budovať takú organizačnú **kultúru**, ktorá bude podporovať učenie. Podľa **Dixon** (1994) je učiaca sa organizácia taká, ktorá zámerne využíva proces učenia na úrovni jednotlivca, skupiny i systému ako celku k postupnej transformácií organizácie v smere, ktorý vo zvýšenej miere uspokojuje záujmové skupiny.

Medzi **disciplíny** učiacej sa organizácie patrí: systémové učenie, osobné majstrovstvo, mentálne modely, utváranie spoločne zdieľanej vízie a tímové učenie.

V rámci učenia sa identifikovali tieto **štýly** učenia v učiacej sa organizácii: experimentovanie, akvizícia kompetencií, benchmarking, trvalé zlepšovanie.

Desať krokov na vybudovanie učiacej sa organizácie: vyhodnotiť učenie podporujúce kultúru organizácii; podporovať všetko, čo je pozitívne; posilňovať v ľuďoch pocit bezpečia; odmeňovať ochotu riskovať; pomáhať zamestnancom vo vzájomnej spolupráci; uviesť učenie do života; sformulovať víziu; uviesť víziu do života; prepojiť systémy; realizovať koncept.

Prístupy na odstránenie bariér učenia: prvý prístup – **učenie ako reflexia a komunikácia,** druhý prístup – **systémový prístup k učeniu,** tretí, širší prístup – **vytváranie prostredia podporujúceho učenie.**

Aby v organizácií mohlo nerušene a efektívne prebiehať organizačné učenie, mala by byť vytvorená aj kultúra, ktorá takéto učenie podporuje.

Chyby organizačného vzdelávania: vzdelávanie nie je v súlade so strategickými potrebami organizácie, **o**bsah vzdelávania neberie ohľad na individuálne potreby a odlišnosti, manažéri často bránia vzdelávaniu a sabotujú jeho zavádzanie, chýba väzba medzi teoretickými poznatkami a ich praktickou aplikáciou, chýba následná kontrola efektu vzdelávania.

Vytvoriť v organizácií vzdelávací tím, členovia ktorého budú kvalifikovaní a budú mať požadované schopnosti a zručnosti.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Zdôvodnite, prečo by mala organizácia využívať potenciál ľudí.
2. Vysvetlite podstatu učenia.
3. Vysvetlite podstatu mentálnych modelov.
4. Vymenujte disciplíny učiacej sa organizácie a zdôvodnite ich potrebu v rámci učiacej sa organizácie.
5. Vymenujte štýly učenia v učiacej sa organizácii.
6. Uveďte 10 krokov na vybudovanie učiacej sa organizácie.
7. Zdôvodnite nevyhnutnosť odstraňovania bariér učenia.

8. Uveďte najčastejšie chyby organizačného vzdelávania.

Praktické cvičenie

Opis organizácie

Sme organizáciou, ktorá dosahuje svoje ciele na základe tímovej spolupráce, dobrom pracovnom ovzduší a lojálnom prístupe našich ľudí k pracovným povinnostiam. Ceníme si prejavenú iniciatívu, precíznu a kvalitnú prácu, svedomitosť i flexibilitu v plnení zverených úloh. Organizácia má integrovaný certifikovaný systém manažérstva, ktorý jej pomáha neustále zvyšovať kvalitu služieb. Implementácia zásad kvality do vnútroorganizačných smerníc a presadzovanie ich dôsledného dodržiavania patrí k strategickým úlohám jej manažmentu.

Kvalifikovaní pracovníci sú základom úspechu každej organizácie. Organizácia disponuje vysoko kvalifikovanými a odborne zdatnými zamestnancami. Investície do rozvoja ľudských zdrojov sú jednou z prioritných oblastí záujmu top manažmentu. Organizácia podporuje rôznymi formami vzdelávanie súčasných i potenciálnych zamestnancov a rieši obsadenie voľných pracovných miest formou rekvalifikácie najmä z vnútorných zdrojov.
Organizácia nezabúda ani na životné prostredie a preto kontinuálnym vzdelávaním zamestnancov v oblasti environmentálneho manažérstva a aplikácie nových zákonov v oblasti životného prostredia zabezpečuje ich uplatnenie na všetkých stupňoch riadenia.

Zamestnanci majú možnosť rozvíjať svoje jazykové znalostí, manažérske zručností a zručností v oblasti informačných technológií, čím sa podporujú aktivity, ktoré sú zamerané na predvídanie zmien, na adaptabilitu na zmenené podmienky, na kontinuálnu podporu tvorby pracovných miest, na zvyšovanie zručností pre adaptabilitu a na udržanie pracovných miest.
Na základe vykonanej analýzy je potrebné naďalej budovať dobré pracovné vzťahy, rozvíjať komunikačné zručnosti v oblasti jasnej formulácie úloh a ich jednoznačné delegovanie, rozvíjať aktívne počúvanie a poskytovanie spätnej väzby. Tiež je potrebné rozvíjať vzájomnú podporu pri plnení úloh a objasňovať očakávania, motivovať zamestnancov k vzájomnému zdieľaniu znalostí. Nedostatky sa prejavili aj pri riešení konfliktov a pri akceptovaní generačných rozdielov. Aj napriek proklamovaným cieľov v oblasti vzdelávania chýba systémový prístup k učeniu.

Úlohy:
Posúďte, či ide o učiacu sa organizáciu.
Identifikujte prvky učiacej sa organizácie.
Uveďte, aké nedostatky má opisovaná organizácia z pohľadu učiacej sa organizácie.
Navrhnite vhodné prostriedky na odstránenie vami zistených nedostatkov.
Navrhnite vhodné formy vzdelávania pre túto organizáciu v konkrétnej oblasti.

LITERATÚRA

DIXON, N. (1994): The Organizational Learning cycle: How We Can Learn Collectively. London*: McGraw-Hill*.

KIM, D. H. (1993): The Link between Individual and Organizational learning. *Sloan Management Review*, Autumn, pp. 37-50.

MANDIČOVÁ, Ľ. (1998): Výzva pre 21. storočie - učiaca sa organizácia. Časopis TREND 1998 Dostupné na: http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Marec/vyzva-pre-21-storocie--uciaca-sa-organizacia.html.

MIKLOŠÍK, A. (2009): *Procesy pri inováciách marketingového informačného systému a jeho subsystémov vo firme.* In: Inovácie marketingových a obchodných činností (2): vedecký monografický zborník. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2771-2.

SENGE, M. P. (2007): *Páta disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 978-80-7261-162-1.

SENGE, M. P. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, *Doubleday Currency*, New York.

TICHÁ, I. (2005): *Učící se organizace.* Praha: Alfa Publishing, ISBN 80-86851-19-2.

WATKINS, K. E., MARSICK, V. J. (1993): Sculpting the Learning Organization: *Lessons in the Art & Science of Systemic Change Jossey Bass*, San Francisco.

23 EXTERNÁ A INTERNÁ MOBILITA PRACOVNÍKOV

Edukačné ciele

- Charakterizovať mobilitu pracovníkov v kontexte internej a externej mobility.
- Charakterizovať metódy znižovania stavu zamestnancov – outsourcing a autplacement.
- Vysvetliť podstatu mentoringu.

ÚVOD

Organizačné správanie sa zaoberá jedincom, pracovnými skupinami a tímami v organizácii, ich vzťahmia súvislosťami. Ľudia sú pre organizáciu nenahraditeľní a nenahraditeľné sú aj organizácie pre ľudí. Organizácia si zabezpečuje ľudí na trhu práce. Táto činnosť je v odbornej literatúre nazvaná ako mobilita pracovníkov. Rozoznávame internú mobilitu, v rámci ktorej ide o presuny zamestnancov vo vnútri organizácie a rozoznávame externú mobilitu, v rámci ktorej ide o získavanie, výber a prijímanie pracovníkov do pracovného pomeru z externého trhu práce.

Mobilita pracovníkov znamená vytvorenie súladu medzi profilom pracovného miesta a profilom zamestnanca, pričom profil pracovného miesta je v tradičných organizáciách prioritný. V súčasnosti organizácie „šijú“ pracovné úlohy na „mieru“ kľúčovému zamestnancovi (tailoring). Mobilita zamestnancov je definovaná ako nepretržitý proces zlaďovania počtu a štruktúry pracovných miest s počtom a štruktúrou pracovných síl, je to proces kvalitatívneho, kvantitatívneho, časového a priestorového súladu medzi zamestnancom a pracovným miestom.

Zabezpečovanie pracovníkov organizácie realizujú na internom a externom trhu práce. Každý zo zdrojov vykazuje isté výhody, ale aj nevýhody.

Interný trh práce predstavujú súčasní zamestnanci organizácie, ktorých schopnosti, motiváciu, ašpirácie a pod. možno využiť. Spravidla sú to zamestnanci, ktorých organizácia dlhodobo pripravovala na obsadenie pracovnej pozície (napr. s využitím kariérových plánov a plánov nástupníctva). Môžu to ale tiež byť zamestnanci, ktorí si kvalifikáciu rozširovali alebo prehlbovali z vlastnej iniciatívy. Ďalej môže ísť aj o takých zamestnancov, ktorých pracovné miesta zanikli v dôsledku reorganizácie, racionalizácie alebo ukončenia projektu a organizácia má záujem ich zamestnávať naďalej. Možno tu zaradiť aj zamestnancov, ktorí majú iné osobné dôvody na zmenu pracovnej pozície (napr. snaha o zvýšenie platu, konflikty v medziľudských vzťahoch, nevyhovujúci pracovný režim, zdravotné dôvody atď.).

Na **externom trhu práce** sa nachádzajú potenciálni zamestnanci. Ide o zamestnancov iných organizácií, absolventov, nezamestnaných, študentov, učňov, ženy (mužov) na materskej dovolenke, dôchodcov, atď. Tieto zdroje je z hľadiska praxe možné rozdeliť do dvoch skupín. Ide o takých uchádzačov, ktorí už prax majú z minulého zamestnania a takých, ktorí prax ešte nemajú (usilujú o prvé zamestnanie sa).

Medzi **výhody zabezpečovania pracovníkov z interného trhu práce** patria:

- organizácia pozná silné a slabé stránky uchádzača,

- uchádzač pozná organizáciu (pravidlá, normy, kultúru atď.), má vybudovanú sieť kontaktov,
- pozitívny vplyv možnosti kariérového rastu na motiváciu zamestnancov ako dôsledok uplatňovania takto smerovanej politiky zamestnávania a v konečnom dôsledku aj vplyv na pracovnú morálku,
- návratnosť investícií vložených do rozvoja zamestnancov,
- nižšie náklady spojené s procesom získavania,
- čas na obsadenie pracovného miesta je kratší.

Medzi **nevýhody zabezpečovania pracovných síl z interného trhu práce** patria:

- obsadenie pracovného miesta, ktorého úlohy zamestnanec nezvláda (môže ísť až napr. o Peterov princíp),
- nezdravé súťaženie medzi zamestnancami, rivalita, zhoršenie morálky a medziľudských vzťahov,
- absencia nových netradičných prístupov a nápadov pri riešení programových a neprogramových problémov, nízka až žiadna skúsenosť z iných (aj konkurenčných) organizácií – organizačná slepota, pasivita často vedúca k zníženiu konkurenčnosti,
- vyššie náklady spojené s „dovzdelaním“ zamestnanca, so zapracovaním,
- obmedzený počet uchádzačov.

Medzi **výhody zabezpečovania pracovných síl z externého trhu práce** patria:

- väčšie množstvo uchádzačov,
- možné zavádzanie do pracovného procesu nových prístupov, pohľadov, nápadov, názorov, myšlienok, poznatkov, skúseností atď.,
- nižšie náklady spojené so vzdelávaním, pretože uchádzač je spravidla vysoko kvalifikovaný a presne spĺňa požiadavky pracovného miesta.

Medzi **nevýhody zabezpečovania pracovných síl z externého trhu práce** patria:

- čas a náklady spojené so získavaním sú relatívne vyššie,
- adaptácia nových zamestnancov je dlhšia,
- možný vznik konfliktov na pracovisku kvôli obsadeniu pracovného miesta z vonkajších zdrojov, možný nárast fluktuácie.

23.1 INTERNÁ MOBILITA ZAMESTNANCOV

Vnútroorganizačný pohyb ukazuje, že potreby majú všetci zamestnanci, rozdiel je ale v ich hierarchii. Jedni chcú lepší plat, iní pracovať v kolektíve, kde sú dobré interpersonálne vzťahy, viac voľného času (vyhýbajú sa viaczmennej prevádzke) a pod. V každom prípade je vnútroorganizačný pohyb funkčný, umožňuje sebarealizáciu zamestnancov. Naproti tomu vysoký stupeň takéhoto pohybu (ako každý extrém) je neželateľný, svedčí napr. o neúspechu zamestnancov pri vyrovnávaní sa s problémami pri práci, ale aj o neúspechu manažéra (organizácie) v práci s ľuďmi. Vnútroorganizačný pohyb je preto potrebné sledovať a

analyzovať, pretože má svoje príčiny, priebeh, formy i dôsledky.

Formy internej (vnútroorganizačnej) mobility:

- preradenie zamestnanca na vyššiu pracovnú pozíciu (povýšenie),
- transfer zamestnanca na inú, podobne náročnú prácu,
- preradenie zamestnanca na nižšie pracovné miesto.

Pohyb zamestnancov vo vnútri organizácie možno chápať aj ako možné situácie, ktoré môžu nastať v ich kariére. Vnútroorganizačný pohyb vychádza z požiadavky, aby každý zamestnanec vykonával takú prácu, na akú má predpoklady. Táto požiadavka je želateľná nielen pre organizáciu, ale aj pre zamestnancov.

V krajinách s vyspelou ekonomikou sa spravidla uplatňuje zásada, že pracovné miesta vyššej kategórie sa obsadzujú zamestnancami zvonku len výnimočne. Je to prejav úsilia lepšieho hospodárenia s vlastným ľudským kapitálom.

Preradenie zamestnanca na „vyššie“ pracovné miesto (povýšenie)

Povýšenie znamená postup zamestnanca v hierarchii pracovných funkcií, zahŕňa väčšiu mieru zodpovedností a právomocí. Organizácia tým prejavuje uznanie zamestnancovi za vykonanú prácu a za výsledky v oblasti jeho kariérového rozvoja. Tento vnútroorganizačný pohyb nie je živelný, ale je výsledkom zámernej a plánovitej starostlivosti o optimalizáciu stavu zamestnancov. K povýšeniu zamestnanca môže dôjsť na základe priameho rozhodnutia top manažmentu, alebo na základe výkonu či seniority alebo na základe vnútroorganizačného výberového konania.

Transfer zamestnanca na iné pracovné miesto, resp. na iné pracovisko

Transfer zamestnanca znamená jeho preradenie na podobne náročné pracovné miesto na iné pracovisko, tzn. presun zamestnanca po horizonte pracovných funkcií. Takže obsah práce, význam i plat sú približne rovnaké. Ide o prípady, kedy zamestnanec nemôže vykonávať doterajšiu prácu z objektívnych dôvodov, a preto je premiestnený na iné pracovisko (napr. pre reorganizáciu). V tomto prípade je dôležité vysvetliť zamestnancovi dôvody preradenia. Tiež môže ísť o subjektívne dôvody (napr. nespokojnosť, zlé medziľudské vzťahy). V tomto prípade je potrebné žiadosť o preradenie dobre preskúmať a zistiť skutočné dôvody. Uskutočňovanie transferu má byť odborne pripravené, pretože v podstate ide o obsadenie pracovnej pozície novým zamestnancom.

Preradenie zamestnanca na nižšie pracovné miesto

Preradenie zamestnanca na nižšie pracovné miesto znamená, že zamestnanec postupuje smerom dole v hierarchii pracovných miest. Táto situácia je zvyčajne sprevádzaná negatívnymi reakciami zamestnanca**.** Následkom toho zvyčajne dochádza aj k zníženiu platu. Následným efektom môže byť aj nespokojnosť daného zamestnanca alebo možnosť straty dôvery zo strany ďalších zamestnancov.

K preradeniu zamestnanca na nižšiu pracovnú funkciu dochádza z **dôvodov,** ktoré upravuje Zákonník práce, ak:

a) práca, resp. pracovná funkcia zamestnanca sa **prestala vykonávať** v dôsledku zmien výrobného programu, zmien v technike, organizácii výroby a pod. (tzn. organizačné dôvody),

b) zamestnanec **nemôže** vykonávať doterajšiu prácu **zo zdravotných dôvodov, pre chorobu, vzhľadom na vek alebo z dôvodu tehotenstva ženy.** Môže to byť aj preto, že práca vyžaduje jednostranné zaťaženie, resp. jednostrannú polohu, napr. sedenie, státie, stále zohnutá ruka, atď., a preto dochádza k redesignu pracovného miesta,

c) zamestnanec **zastupuje dlhodobo neprítomného zamestnanca** (choroba, pracovné voľno bez náhrady mzdy, stáž a pod.),

d) ak je to potrebné podľa **právoplatného rozhodnutia súdu**, napr. sprenevera peňazí pokladníka a na jeho miesto preradíme iného zamestnanca.

23.2 EXTERNÁ MOBILITA

Externá (mimoorganizačná) mobilita je riešená z dvoch uhlov pohľadu, a to ako:

- aktívna mobilita – t. j. získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu, výber a prijímanie nových zamestnancov z externého trhu práce,
- pasívnu mobilitu tvorí niekoľko foriem odchodu z organizácie, resp. ukončenia pracovného pomeru:
  1. penzionovanie,
  2. prepustenie (skončenie pracovného pomeru zo strany organizácie),
  3. rezignácia, t. j. výpoveď zo strany zamestnanca,
  4. úmrtie.

Aktívna stránka externej mobility

V prípade nedostatku pracovníkov organizácia ich zabezpečuje na externom trhu práce. Ľudia tvoriaci ponuku práce majú viacero dôvodov na zmenu zamestnávateľa. Dnes hlavne u mladších ľudí sa na popredné miesta dostáva nespokojnosť s možnosťou rozvoja a kariérového rastu, tiež nespokojnosť so štýlom vedenia zamestnancov a nízke ocenenie za prácu spojené s pocitom nespravodlivosti. Ďalšími dôvodmi sú „ekonomická labilita, medziľudské vzťahy na pracovisku, nevhodná vnútroorganizačná atmosféra, zlá úroveň pracovného prostredia, náročnosť práce, po príchode niektorých zahraničných vlastníkov sa objavuje problém s násilnou implementáciou ich diametrálne odlišnej národnej alebo firemnej kultúry, štýlu riadenia a pracovných metód“.

Získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu je začiatočnou etapou zabezpečovania pracovníkov, tzn. obsadzovania pracovného miesta v organizácii. Je to proces, v priebehu ktorého dochádza k prilákaniu dostatočného množstva kompetentných a motivovaných uchádzačov deklarujúcich záujem pracovať pre danú organizáciu a záujem o obsadenie pracovného miesta v konkrétnej organizácii, a to v potrebnom čase a za primerané náklady. V procese získavania sa teda buď vyhľadávajú a lákajú tí najvhodnejší na obsadenie pracovného miesta, alebo sa vyhľadávajú a lákajú talentovaní, flexibilní – „výnimoční“ ľudia a ich danostiam sa prispôsobujú úlohy pracovného miesta. Po získaní adekvátneho množstva kvalitných uchádzačov dochádza k ich výberu.

Výber uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu je proces, v priebehu ktorého sú uchádzači hodnotení podľa stanovených prediktorov a posudzovaní podľa požiadaviek organizácie, pracovného kolektívu a pracovného miesta. V procese výberu sa posudzujú dokumenty od uchádzačov, posudzuje sa ich odborná a sociálna kompetentnosť a na záver, v priebehu výberového procesu sa zisťuje motivácia uchádzačov pracovať pre organizáciu a dopĺňajú, resp. overujú sa ďalšie potrebné náležitosti.Proces výberu končí zoradením uchádzačov a rozhodnutím o najvhodnejšom z uchádzačov na obsadenie pracovného miesta.

Následne začína **proces prijímania vybraného uchádzača(ov) do pracovného pomeru**, v priebehu ktorého po splnení podmienok vyplývajúcich z predzmluvných vzťahov je založený pracovný pomer medzi zamestnávateľom a zamestnancom.Rozhodnutie o prijatí vydáva štatutárny zástupca organizácie. Môže sa riadiť podľa zoznamu uchádzačov, ktorý spracovala výberová komisia. Uchádzač, s ktorým je uzatvorený pracovný pomer, absolvuje adaptačný proces. Súčasne sa uzatvára aj psychologický kontrakt.

Pracovná a sociálna adaptácia je proces aktívneho prispôsobovania sa človeka práci, pracovným podmienkam a prispôsobovanie sa pracovnej skupine a sociálnym vzťahom v organizácii.

Úspešnosť pracovnej a sociálnej adaptácie závisí od viacerých faktorov. Významne ju pozitívne ovplyvňuje mentor (tútor).

Mentorovanie je finančne nenáročná, no účinná metóda. Mentorom je interný zamestnanec, ktorý je novému zamestnancovi pridelený. Ak je v adaptačnom procese zamestnanec, ktorý zmenil pracovné miesto, môže si mentora vybrať sám spomedzi skúsených zamestnancov, ktorý mu radí, stimuluje ho a usmerňuje (Koubek, 2003, s. 105).

Mentor (tútor) – učí zamestnanca osvojovať si konkrétne poznatky a zručnosti, pomáha pri osobnom a profesijnom rozvoji zamestnancovi a hrá rolu ochrancu, ktorý chráni a presadzuje svojho chránenca. Mentor môže mať na starosti aj viacero zamestnancov, ale ku každému pristupuje individuálne. Zamestnanec si mentora vyberá skôr na základe emocionálnych, ako racionálnych kritérií. Medzi mentorom a zamestnancom vzniká a existuje neformálny vzťah. Mentori poskytujú svojmu chránencovi (Armstrong, 2002, s. 794):

- radu, ako vypracovať program svojho sebavzdelávania alebo zmluvu o vzdelávaní;
- všeobecnú pomoc s programom vzdelávania;
- vedenie v tom, ako dosiahnuť nevyhnutné vedomosti a zručnosti, potrebné pre výkon novej práce;
- radu o tom, ako zvládnuť všetky administratívne, odborné i medziľudské problémy, s ktorými sa jedinec stretáva, hlavne v počiatočných fázach svojej kariéry;
- informácie o tom „ako to tu chodí“ – o organizačnej kultúre a jej prejavoch v podobe základných hodnôt a správania v organizácii (štýl riadenia);
- koučovanie týkajúce sa špecifických zručností;
- pomoc v záležitostiach projektu – nemyslí sa tým to, aby ich pre svojich chránencov vypracovávali, ale aby ich správnym spôsobom orientovali, t. j. pomáhať ľuďom, aby si sami pomohli;
- sú akýmsi „otcovským priateľom“, s ktorým môže chránenec hovoriť o svojich ašpiráciách a starostiach a ktorý je mu ochotný so sympatiami naslúchať.

Využitie mentoringu. Táto metóda sa využíva v adaptačnom procese, tiež pri vzdelávaní manažérov, vedúcich zamestnancov, analytikov a ďalších špecifických profesií, pri výkone ktorých sa uplatňujú viac psychické procesy ako manuálne zručnosti.

Limitujúce (brzdiace) faktory úspešnosti mentoringu: nevhodný mentor, nadmieru úzky vzťah medzi mentorom a jeho chránencom, vo väčšine prípadov so sklonom nezodpovedne pristupovať k procesu vzdelávania.

Pasívna stránka externej mobility

V rámci pasívnej stránky externej mobility ide o znižovanie stavu zamestnancov z viacerých dôvodov, ktoré upravuje Zákonník práce.

Znižovanie stavu zamestnancov ovplyvňuje aj ostávajúcich zamestnancov, pretože ide o negatívne situácie. Je preto dôležité, aby bolo znižovanie stavu zamestnancov realizované profesionálne, objektívne a spravodlivo.

Penzionovanie zamestnancov

Penzionovanie znamená **odchod zamestnanca z organizácie na základe dosiahnutia dôchodkového veku**. Ide o zavŕšenie pracovnej kariéry človeka. Podniková personálna politika môže byť orientovaná tak, že takýmto zamestnancom je daná možnosť naďalej pracovať v organizácii a zastávať pôvodné pracovné miesto alebo je zamestnanec preradený na iné pracovné miesto (flexibilný odchod do dôchodku). Napr. zamestnanec môže zastávať pracovné miesto mentora, čím sú využité jeho pracovné skúsenosti a sociálne kontakty. Zamestnanec vníma, že je pre organizáciu stále dôležitý. Politika organizácie ale nemusí umožniť zamestnancovi, ktorý dosiahol dôchodkový vek zotrvať v organizácii v pracovnom pomere (fixný odchod do dôchodku).

Skončenie pracovného pomeru (prepustenie zamestnanca)

Skončenie pracovného pomeru so zamestnancom je v kompetencii organizácie a výpoveď musí byť písomná a doručená druhému účastníkovi, inak je neplatná. Dôvod výpovede sa musí skutkovo vymedziť tak, aby ho nebolo možné zameniť s iným dôvodom a nemožno ho dodatočne meniť – aj v tomto prípade by bola výpoveď neplatná.

Organizácia iniciatívne dáva výpoveď zamestnancovi iba z príčin, ktoré sú uvedené v Zákonníku práce a ide o dôvody, ktoré sú na strane organizácie alebo na strane zamestnanca:

- ak sa organizácia alebo jej časť ruší alebo premiestňuje (a zamestnanec nesúhlasí so zmenou dohodnutého miestna výkonu práce),
- ak sa zamestnanec stáva nadbytočným, pretože došlo k zmene úloh, technického vybavenia alebo došlo k iným organizačným zmenám,
- ak zamestnanec stratil spôsobilosť vykonávať doterajšiu prácu zo zdravotných dôvodov,
- ak zamestnanec stratil spôsobilosť vykonávať doterajšiu prácu, teda nespĺňa predpoklady a podáva neuspokojivé výsledky a organizácia ho v posledných 6 mesiacoch písomne vyzvala na ich odstránenie a zamestnanec ich neodstránil,
- ak zamestnanec závažným spôsobom porušil pracovnú disciplínu alebo pre sústavné menej závažné porušovanie pracovnej disciplíny, ale v posledných 6 mesiacoch musel byť písomne upozornený na možnosť výpovede.

- Zamestnávateľ môže dať zamestnancovi výpoveď, ak nejde o hore uvedené podmienky, aj vtedy ak:
  a) organizácia nemá možnosť zamestnanca ďalej zamestnávať, a to ani na kratší pracovný čas v mieste, ktoré bolo dohodnuté ako miesto výkonu práce,
  b) zamestnanec nie je ochotný prejsť na inú pre neho vhodnú prácu, ktorú mu zamestnávateľ ponúkol v mieste, ktoré bolo dohodnuté ako miesto výkonu práce alebo sa podrobiť predchádzajúcej príprave na túto inú prácu.

Organizácia môže **pracovný pomer so zamestnancom zrušiť i okamžite**, ale sú to výnimočné prípady a upravuje ich Zákonník práce, a to:

- ak bol zamestnanec právoplatne odsúdený pre úmyselný trestný čin na nepodmienečný trest odňatia slobody na čas dlhší ako 1 rok, alebo ak bol právoplatne odsúdený pre úmyselný trestný čin spáchaný pri plnení pracovných úloh, alebo v priamej súvislosti s ním na nepodmienečný trest odňatia slobody najmenej na 6 mesiacov,
- ak zamestnanec porušil pracovnú disciplínu zvlášť hrubým spôsobom.

23.3 DOWNSIZING AKO METÓDY ZNIŽOVANIA STAVU PERSONÁLU

Umiestnenie zamestnanca vo vhodnom zamestnaní (pracovnom mieste) na iných pracoviskách zamestnávateľa (vo vnútri organizácie). Ak je medzi nadbytočnými zamestnancami kompetentný a kvalitný, organizácia by mu mala ponúknuť iné vhodné pracovné miesto (premiestnenie na iné pracovisko organizácie) aj za cenu výpovede inému, menej kvalitnému zamestnancovi, s ktorým je možné skončiť pracovný pomer podľa ustanovení Zákonníka práce. Predpokladom je ale objektívnosť manažérov a ich profesionálne hodnotenie zamestnancov.

Outsourcing – aktívne vytvorenie nových pracovných miest pre súčasných zamestnancov podporou ich vlastných podnikateľských aktivít, ktoré organizácii zabezpečia dodávku služieb a výrobkov, ktoré predtým boli náplňou pracovnej činnosti týchto prepustených zamestnancov. Takže, organizácia sa „zbaví“ činnosti, ktorá pre ňu nie je hlavná (vedľajšie činnosti) a zabezpečuje si ich dodávateľsky, pričom dodávateľmi sú zamestnanci, s ktorými organizácia skončila pracovný pomer. Zvyčajne ide o činnosti, ako napr. strážna služba, stravovacie služby, doprava, upratovacie služby, účtovníctvo a pod.

Organizácia s bývalým zamestnancom uzatvorí a) dohodu o ďalšej spolupráci, b) zmluvu o prenájme v prípade, že bývalý zamestnanec si od organizácie prenajíma výrobné prostriedky, napr. automobil, stroje a pod., c) zmluvu o dodávke prác a služieb (vymedzia sa činnosti a doba poskytovania činností).

Pre zamestnávateľa je tento vzťah výhodný, pretože znížil personálne náklady, neposkytuje benefity, nezabezpečuje starostlivosť o zamestnanca, „neplatí za prípadné prestoje“, atď. Okrem toho organizácia znížila náklady na vedľajšiu činnosť, nezabezpečuje prevádzku prostriedkov, ktoré prenajala, resp. predala prepustenému zamestnancovi.

Výhody outsourcingu:

- činnosť / službu poskytuje špecializovaný subdodávateľ (bývalý zamestnanec), ktorý ju spravidla dokáže vykonať efektívnejšie a kvalitnejšie ako interní zamestnanci, ktorí vykonávajú aj iné množstvo úloh,
- vhodná metóda pre úsporu finančných a časových nákladov (organizácia „neplatí pracovne nevyťaženého“ zamestnanca),
- zmluvne dohodnutá cena za outsoursovanie je spravidla konečná a obsahuje aj ďalšie skryté náklady ako napr. náklady na vzdelávanie zamestnancov, ktoré v tomto prípade hradí subdodávateľ,
- organizácia sa môže plne sústrediť na hlavnú činnosť a nemusí sa venovať vedľajším činnostiam, ktoré možno vyriešiť subdodávateľským spôsobom.

Riziká outsourcingu:

- manažér nemá v prípade outsoursovania možnosť priebežnej kontroly vykonávanej činnosti,
- vykonávanie úloh subdodávateľom je štandardizované a v prípade neadekvátnej komunikácie nemusí spĺňať konkrétne potreby organizácie,
- pri rozhodovaní o subdodávateľovi má organizácia zohľadňovať požiadavky na činnosť, porovnávať ponuky subdodávateľov, aby sa vyhol nekvalitným výkonom a neadekvátnym cenám,
- rozhodnutiu outsoursovať činnosti by mala predchádzať komplexná analýza interných možností; ak si dokáže organizácia činnosť zabezpečiť interne za nižšie náklady, výhody outsourcingu sa stierajú.

Outplacement – pomoc pri umiestňovaní zamestnancov mimo organizáciu. Outplacement predpokladá plánovanie a riadenie celého procesu skončenia pracovného pomeru. Potreba znižovania stavu zamestnancov by sa nemala pred zamestnancami tajiť. Predpokladá sa pritom aj poskytnutie pomoci pri hľadaní nového uplatnenia uvoľneným zamestnancom. (Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková, 2008, s. 116)

Ako uvádza Armstrong (2007, s. 404-406) **outplacement je proces pomáhania nadbytočným zamestnancom pri hľadaní iného zamestnania a pri zahajovaní novej kariéry**. Ide o rôzne konzultácie, aby sa nadbytoční zamestnanci vyrovnali s duševným otrasom spôsobeným skončením pracovného pomeru, pomoc súvisiaca so zmenou kariéry a pracovných cieľov a pomoc v podobe inteligentných, ale citlivých pokynov, ako tieto ciele dosiahnuť. Môže zahŕňať aj konzultácie, ktoré môžu poskytovať organizácie, ktoré sa na túto oblasť špecializujú.

Organizácia (personálny špecialista, manažér, tím vytvorený pre tento účel) pomáha zamestnancovi, s ktorým bude skončený pracovný pomer pri umiestnení sa na trhu práce. Pomoc môže organizácia realizovať v súčinnosti s úradom práce, sociálnych vecí a rodiny, príp. s inou organizáciou (napr. s personálnou agentúrou). Pomoc môže pozostávať z činností:

- analýza možných zamestnávateľov na lokálnom trhu za účelom zistenia pracovných príležitostí pre zamestnancov, s ktorými bude skončený pracovný pomer,

- analýza a posúdenie ponuky rekvalifikačných kurzov s ohľadom na potreby budúcich (nových, potenciálnych) zamestnávateľov,
- rekvalifikácia – zabezpečuje ju organizácia na vlastné náklady,
- školenia pre zamestnancov, s ktorými bude skončený pracovný pomer za účelom ľahšieho umiestnenia sa na trhu práce (napr. ako sa „predať“, spracovať životopis, motivačný list, ako sa správať na výberovom pohovore a pod.),
- školenia manažérov v oblasti skončenia pracovného pomeru so zamestnancom (manažéri získajú poznatky o postupoch, metódach, naučia sa ako zamedziť nežiaducim prejavom emócií, atď., školenia majú viesť psychológovia),
- príprava a realizácia rozhovoru/ov o skončení pracovného pomeru a outplacemente, účelom ktorého je (okrem iného) informovať o pomoci.

ZHRNUTIE

Mobilita pracovníkov znamená vytvorenie súladu medzi profilom pracovného miesta a profilom zamestnanca, pričom profil pracovného miesta je v tradičných organizáciách prioritný. V súčasnosti organizácie „šijú“ pracovné úlohy na „mieru“ kľúčovému zamestnancovi (tailoring). Mobilita zamestnancov je definovaná ako nepretržitý proces zlaďovania počtu a štruktúry pracovných miest s počtom a štruktúrou pracovných síl, je to proces kvalitatívneho, kvantitatívneho, časového a priestorového súladu medzi zamestnancom a pracovným miestom.

Zabezpečovanie pracovníkov organizácie realizujú na internom a externom trhu práce. Každý zo zdrojov vykazuje isté výhody, ale aj nevýhody.

Interná mobilitavychádza z požiadavky, aby každý zamestnanec vykonával takú prácu, na akú má predpoklady. Táto požiadavka je želateľná nielen pre organizáciu, ale aj pre zamestnancov. Formy: preradenie zamestnanca na vyššiu pracovnú pozíciu (povýšenie); transfer zamestnanca na inú, podobne náročnú prácu; preradenie zamestnanca na nižšie pracovné miesto.

Externá mobilitaje riešená zo stránky aktívnej (získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu, výber a prijímanie nových zamestnancov z externého trhu práce) a zo stránky pasívnej (penzionovanie; skončenie pracovného pomeru zo strany organizácie; rezignácia, t. j. výpoveď zo strany zamestnanca; úmrtie).

Zamestnanec po prijatí do pracovného pomeru alebo po zmene pracovného miesta v rámci internej mobility, prechádza adaptačným procesom, v priebehu ktorého sa adaptuje na prácu, pracovný kolektív a na organizačnú kultúru. Významnú úlohu v tomto procese zohráva mentor. **Mentorovanie** je finančne nenáročná, no účinná metóda. Mentorom je interný zamestnanec, ktorý je novému zamestnancovi pridelený. Ak je v adaptačnom procese zamestnanec, ktorý zmenil pracovné miesto, môže si mentora vybrať sám spomedzi skúsených zamestnancov, ktorý mu radí, stimuluje ho a usmerňuje. **Mentor (túto**r) - učí zamestnanca osvojovať si konkrétne poznatky a zručnosti, pomáha pri osobnom a profesijnom rozvoji zamestnancovi a hrá rolu ochrancu, ktorý chráni a presadzuje svojho chránenca. Mentor môže mať na starosti aj viacero zamestnancov, ale ku každému pristupuje individuálne. Zamestnanec si mentora vyberá skôr na základe emocionálnych, ako

racionálnych kritérií. Medzi mentorom a zamestnancom vzniká a existuje neformálny vzťah.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Vysvetlite prečo je pri obsadzovaní pracovného miesta dôležité, aby pracovník bol spôsobilý vykonávať prácu, aby zapadol do pracovného kolektívu a do organizačnej kultúry?
2. Komparujte výhody a nevýhody interných a externých zdrojov pracovných síl.
3. Charakterizujte internú mobilitu.
4. Charakterizujte externú mobilitu.
5. Vysvetlite úlohu mentora v adaptačnom procese pracovníka.
6. Charakterizujte metódy outsourcing a outplacent.

LITERATÚRA

ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

BAJZÍKOVÁ, Ľ., WEIDLICHOVÁ-LUPTÁKOVÁ, S., RUDY, J. a kol. (2013): *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: UK v Bratislave.

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2012): *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

BĚLOHLÁVEK, F. (1996): *Organizační chování*. Praha: Rubico.

BLÁHA, J. a kol. (2013): *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007): *Management lidských zdrojů*. Praha: H. C. Beck.

FRK, V. (2006): *Človek v sociálnom systéme organizácie*. Prešov: Akcent Print.

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. (2007): *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint.

KOCIANOVÁ, R. (2012): *Personální řízení*. Praha: Grada.

KOUBEK, J. (2003): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.

KRAVČÁKOVÁ, G. (2014): *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: UPJŠ v Košiciach.

NAKONEČNÝ, M. (2005): *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. (2006): *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. (2006): *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

TEJ, J. (2013): Fluktuácia a absencie - ich príčiny a dôsledky v organizácii. In *Možnosti ovplyvňovania stability a fluktuácie zamestnancov pomocou stratégie celkovej odmeny*. Prešov: PU v Prešove.

TURECKIOVÁ, M. (2004): *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.

Úplné znenie zákona č. 122/2013 o ochrane osobných údajov v znení zákona č. 84/2014 Z. z.

Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce.

24 PERSONÁLNY MARKETING

Edukačné ciele

- Definovať personálny marketing.
- Popísať jednotlivé elementy marketingového mixu v personálnom marketingu.
- Vysvetliť, ako personálny marketing súvisí s organizačným správaním.
- Pochopiť, ako spôsobilosti potenciálneho zamestnanca môžu ovplyvniť rozhodnutie manažérov organizácií zamestnať ho.
- Rozlíšiť, ktoré spôsobilosti môžu ovplyvniť jeho prácu v pracovnej skupine a v tíme a zvýhodniť ho na trhu práce.

ÚVOD

Správanie sa zamestnancov na pracovisku ovplyvňuje aj ich spokojnosť, resp. nespokojnosť s pracovným miestom. Ak sú zamestnanci nespokojní, zvažujú možnosť odchodu z organizácie a zaujímajú sa o ponuku voľných pracovných miest, ktoré by naplnili ich očakávania, potrebu sebarealizácie. Mali by si však byť vedomí toho, že aj na strane organizácie sú očakávania kladené na potenciálnych zamestnancov, ktorých naplnenie je podmienkou pre obsadenie pracovného miesta. Organizácie si vyberajú potenciálnych zamestnancov v požadovanej kvalite. V prípade viacerých záujemcov o prácu získa voľné pracovné miesto ten najlepší.

Organizácie si v súčasnosti uvedomujú, že kľúčom k prosperite sú ich zamestnanci, ich motivovanie, adaptácia na zmeny a vytváranie pracovných a sociálnych podmienok pre nich. Pomerne novým prístupom v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorá vníma zamestnancov ako zákazníkov, ktorým sa ponúka pracovné miesto a ktorým je potrebné venovať náležitú pozornosť je personálny marketing (Poláková, Hauser, 2003).

Táto kapitola je venovaná definovaniu a charakteristike personálneho marketingu (ako aj externého a interného personálneho marketingu), popisu elementov marketingového mixu personálneho marketingu, pomenovaniu styčných tém personálneho marketingu a organizačného správania, ako aj vymedzeniu spôsobilostí potenciálnych zamestnancov, ktoré sú požadované organizáciami pri obsadzovaní pracovných miest. Kapitola je ukončená prípadovou štúdiou, ktorá monitoruje aktuálne požiadavky trhu práce na obsadenie voľných pracovných pozícií.

24.1 PERSONÁLNY MARKETING

Personálny marketing je samostatná vedecká disciplína odrážajúca zmeny ekonomiky v období globalizácie, vzniku nových trhov, internacionalizácie, hyperkonkurencie (Klimentová, 2009), a zároveň praktická činnosť zameraná na vyhľadávanie a získavanie kvalitných ľudí a stabilizáciu personálu v organizácii. Možno ho definovať ako „... proces plánovania a praktického uskutočňovania marketingovej koncepcie v oblasti personalistiky s cieľom sformovania a udržania optimálnej pracovnej sily potrebnej pre plnenie cieľov

organizácie a maximalizácie dobrej zamestnávateľskej povesti (image) organizácie, s využitím výskumu trhu práce, komplexného marketingového inštrumentária a sformovaním výmenných vzťahov zabezpečujúcich plnenie personálnych potrieb organizácie aj uspokojovanie individuálnych potrieb jej zamestnancov.“ (Štefko, 2001, s. 41). Slúži na vyhľadávanie a získavanie kvalitných ľudí a stabilizáciu personálu v organizácii, „získavanie správnych ľudí v správnom okamihu pre spĺňanie cieľov organizácie“ (Novotný, 1999, s. 111).

Hřebíček považuje personálny marketing za opustenie systému náhodného obstarávania personálu podľa momentálnych potrieb a teda cielené a diferencované (podľa cieľových skupín uchádzačov) pôsobenie na trh práce, resp. za „filozofiu v oblasti ľudských zdrojov vedúcu k tomu, aby i organizácia ako zamestnávateľ získala a udržala tých najlepších a najvhodnejších zamestnancov z trhu práce, efektívne a dlhodobo ich začlenila do pracovného kolektívu a tiež si uchovala dobré meno u zamestnancov, ktorí spoločnosť opúšťajú a tým i dobré meno na trhu všeobecne“ (2008, s. 29). Brachtl (2006) ho popisuje ako dlhodobé zaisťovanie kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov, súhrn činností spojených s vytváraním mena dobrého zamestnávateľa smerom k vlastným i potenciálnym uchádzačom o prácu v danej organizácii.

Vo vedeckej a odbornej literatúre sa okrem termínu personálny marketing používajú aj termíny marketing personálnej práce, marketing personálneho útvaru. Ide o marketing osôb, personálu, ktorý zahŕňa aktivity marketingu vykonávané navonok i dovnútra organizácie.

24.2 MARKETINGOVÝ MIX PERSONÁLNEHO MARKETINGU

Keďže ide o hraničnú oblasť manažmentu ľudských zdrojov (personálny marketing sa vyčlenil z personálneho manažmentu) a teórie marketingu nehmotných produktov, resp. marketingu služieb pracuje sa v nej so špecifickým marketingovým mixom – súborom kontrolovateľných marketingových premenných, resp. taktických marketingových nástrojov, ktoré organizácia spája do celku za účelom vyvolania želanej odozvy – reakcie cieľového trhu. **Marketingový mix** zahŕňa všetko, čo organizácia môže urobiť, aby ovplyvnila dopyt po svojom produkte. Možné spôsoby sa delia do štyroch skupín premenných, známych ako 4P: produktová politika (*product*), cenová politika (*price*), komunikačná politika (*promotion*) a distribučná politika (*place*), (Kotler, 2007). V modeloch v oblasti služieb autori uvádzajú ďalší nástroj (v porovnaní s tzv. klasickým súborom 4P Bordena a McCartyho) – *people*, ľudia (Chaston, 1990), príp. *personnel*, personál (Smith, 2000) vyjadrujúci absolútnu dominanciu ľudského faktora pri poskytovaní služieb (Štefko, 2001). Pri poskytovaní služieb dochádza vo väčšej či menšej miere ku kontaktu zákazníka s poskytovateľmi služby – zamestnancami. Preto sa ľudia stávajú jedným z významných prvkov marketingového mixu a majú priamy vplyv na jeho kvalitu. Organizácia by sa preto mali dôsledne zamerať na výber, vzdelávanie a motivovanie svojich zamestnancov (Vaštíková, 2008).

Personálny marketing preberá nástroje 5P a prispôsobuje ich personálnym potrebám. Marketingový mix v rámci personálneho marketingu predstavuje a konkretizuje všetky kroky, ktoré organizácia robí, aby vzbudila dopyt po produkte (Pagoso, Young, 2008), vďaka tomu

je personálny marketing funkčný a prináša konkurenčné výhody. Podľa Štefka (2001) **marketingový mix v prípade personálneho marketingu** tvorí:

1. **Produkt** (t. j. produktová politika) v prípade je personálneho marketingu komplexná ponuka danej organizácie pre potenciálneho zamestnanca – ponuka pracovného miesta z hľadiska jeho obsahu a predmetných súvislostí (napr. aj náplň práce, plán kariérneho rozvoja, kariérny dizajn, pracovné podmienky, klíma na pracovisku, pracovná doba, sociálne výhody, atď.); pracovné miesto, ktoré má byť obsadené.
2. **Cena** (t. j. cenová tvorba a cenová politika, systém odmeňovania) má v prípade personálneho marketingu formu mzdy zamestnanca. Je to celková štruktúrovaná ponuka výšky odmeny za prácu pri nástupe do zamestnania ako aj jej budúci plánovaný vývoj vrátane fixnej zložky, pohyblivej zložky a rôznych príplatkov (v prípade plnenia dohodnutých podmienok); motivácia a odmena za prácu, ktorá určuje cenu pracovnej príležitosti.
3. **Distribúcia** (distribučná politika organizácie, napr. aj logistika). V rámci ponuky zamestnania má veľký význam pre zamestnanca vzájomná poloha potenciálneho budúceho pracoviska a bydliska, možné spôsoby dopravy, vzdialenosti, časová náročnosť a komplikovanosť cesty do práce. V procese rozhodovania zohráva úlohu aj teritórium, v ktorom sa organizácia nachádza (okolie, dostupnosť obchodných sietí, ich umiestnenie na trase cestovania, atď.); miesto výkonu práce a s tým spojená kultúra organizácie a imidž organizácie.
4. **Propagácia** (komunikačná politika organizácie) – napr. reklama – v prípade personálneho marketingu slúži predovšetkým pre inzerciu pri oslovovaní potenciálnych zamestnancov prostredníctvom prezentácie ponúkaných voľných pracovných miest, pri nábore pracovníkov, zverejňovaní konkurzov, výberových konaní, atď. Zaradiť sem možno i prácu s verejnosťou a prácu s personálom (PR), sponzoring a pod.; prezentácia pracovnej ponuky a organizácie.
5. **Ľudia**, v prípade marketingu služieb **personál** (politika rozvoja ľudských zdrojov; Armstrong, Kotler, 2004). Využívanie tohto nástroja marketingového mixu v personálnom marketingu vyplynulo z viacerých príčin (Štefko, 2001, s. 44-45):

- „Ľudia sú ústredným činiteľom celého personálneho marketingu.
- Ľudia sú zároveň základným faktorom vo všetkých procesoch organizácie, kde základnou úlohou personalistiky je zabezpečiť tieto procesy vyhovujúcimi ľudskými zdrojmi.
- Moderný personálny útvar je zároveň poskytovateľom služieb (personálnych služieb). Pri poskytovaní služieb dochádza ku kontaktom zákazníkov (hlavne útvarov, manažérov, pracovníkov) s poskytovateľmi služieb z personálneho útvaru, ktorí majú bezprostredný vplyv na kvalitu poskytovanej služby a jej parametre a atribúty. Vzhľadom na to, že zákazník je súčasťou procesu poskytovania služby, ovplyvňuje kvalitu aj on. Organizácia sa musí zameriavať veľmi precízne aj na všetky personálne činnosti so samotnými personalistami ako objektmi (najmä získavanie, výber, vzdelávanie, hodnotenie, odmeňovanie, motivovanie personalistov, atď.). Mali by sa stanoviť a pestovať určité pravidlá aj pre správanie sa zákazníkov. Obe hľadiská sú mimoriadne významné pre vytváranie priaznivých vzťahov medzi zákazníkmi personálneho útvaru a jeho zamestnancami v zmysle relačného marketingu.“

Stručne možno skonštatovať, že:

1. O produkte sa hovorí, ak organizácia uvažuje o obsadení novo vytvoreného pracovného miesta alebo o obsadení existujúceho pracovného miesta (patrí sem popis a špecifikácia práce, požadovaný kvalifikačný a osobný profil pracovníka).

2. O cene a hovorí, ak organizácia uvažuje o odmene za pracovný výkon, motivácii ľudských zdrojov, mzdovej politike, politike pracovného času, pričom odmena (vo forme mzdy, platu, prémií alebo iných odmien, prípadne nefinančná odmena v podobe zamestnaneckých výhod) určuje cenu pracovnej príležitosti.

3. O distribúcii sa hovorí, ak organizácia pestuje svoj imidž a podnikovú kultúru, aktívne rieši vyhľadávanie, umiestňovanie, udržanie si ľudských zdrojov aj ich uvoľňovanie, čím sa odlišuje od konkurencie a deklaruje svoju funkčnosť a životaschopnosť z hľadiska dlhodobej perspektívy.

4. O propagácii sa hovorí, ak organizácia používa nástroje komunikačnej politiky, komunikuje s trhom práce, predstavuje konkrétnu a zrozumiteľnú ponuku voľného pracovného miesta, ktorá vzbudí záujem uchádzača, poskytuje presné, jasné informácie pre potenciálneho uchádzača o pracovné miesto, ktoré sú preňho atraktívne (napr. názov pracovnej pozície, stručný popis činností, povinnosti a zodpovednosť, vzdelanie, kvalifikácia, prax, skúsenosti, požiadavky na osobnostné vlastnosti uchádzača a pod. (Antošová, 2005)

24.3 EXTERNÝ A INTERNÝ PERSONÁLNY MARKETING

Vychádzajúc z podstaty personálneho marketingu, ktorá spočíva vo vyhľadávaní a získavaní kvalitných ľudí a ich stabilizovanie v organizácii, možno teda ako zákazníkov, klientov chápať všetkých, t. j. interných (už pôsobiacich v organizácii) alebo externých (prichádzajúcich z vonkajšieho trhu práce) uchádzačov o pracovné miesto, ktorí spĺňajú konkrétne požiadavky a o ktorých priazeň sa organizácia uchádza (Kotler et al., 2007).

Externý marketing odráža celkový prístup organizácie k zákazníkom a k trhu. Je charakteristický budovaním vzťahov so zákazníkmi. Prostriedky, s ktorými pracuje externý marketing sú (Diačiková, 2008): ponuka, reklama, ostatné komunikačné techniky, imidž firmy, analýzy.

Úlohou **externého personálneho marketingu** je budovanie značky zamestnávateľa a vytváranie atraktivity pre potenciálnych zamestnancov, teda pre externý trh práce. V súčasnosti externý personálny marketing predstavuje užšie poňatie pojmu, pôvodne bol však definovaný celý personálny marketing práve externou časťou a označoval externé personálne zabezpečenie ľudských zdrojov. Organizácie v súčasnosti veľmi cielene a systematicky vytvárajú koncepcie oslovenia a získavania zamestnancov so zámerom upútať pozornosť vybranej cieľovej skupiny pracovnej sily (Koubek, 2007). Externý personálny marketing má za cieľ prilákať dostatočné množstvo kvalitných potenciálnych uchádzačov o pracovné miesto, budovať dobrej pozície organizácie na pracovnom trhu, s cieľom ľahšieho získavania potrebných nových zamestnancov, skrátiť dobu náborového procesu, a tým znížiť náklady na získavanie nových zamestnancov (Nachtmannová et al. 2007).

Interný marketing existuje v rámci organizácie. Každý zamestnanec a každý útvar sú súčasne zákazníkom. Kvalita služby závisí od kvality každého jedinca. Cieľom interného

marketingu je, aby každý zamestnanec poznal dobre službu, ktorú poskytuje a aby čo n; aj lepšie reprezentoval dodávateľa služby (Keller, 2007). Prostriedky, s ktorými pracuje interný marketing sú (Diačiková, 2008): komunikácia medzi manažmentom a zamestnancami vzdelávanie zamestnancov; zdokonaľovanie služieb zákazníkom; odmeňovanie za individuálny výkon. V rámci interného marketingu– na vnútroorganizačnom trhu práce ide o úspešné najímanie, preškoľovanie a motivovanie schopných zamestnancov tak, aby dobre slúžili zákazníkovi (Kotler et al., 2007).

Prostredníctvom využitia nástrojov externého personálneho marketingu môže organizácia zaujať požadovanú skupinu zamestnancov a získať tak vhodnú pracovnú silu. Adaptáciou nového zamestnanca sa začína úloha **interného personálneho marketingu** a napĺňanie jeho cieľa, ktorým je spokojný a lojálny zamestnanec. Odporúča sa zlepšovanie kvality pracovného života, zvyšovanie spokojnosti pracovníkov a zlepšovanie ich rozvoja pomocou starostlivosti o nich, zvyšovanie spokojnosti s vykonávanou prácou, zlepšovanie vzťahu medzi zamestnancom a zamestnávateľom, zlepšovanie medziľudských vzťahov na pracovisku a zabezpečenie personálneho a sociálneho rozvoja zamestnanca. Podľa Koubka (2007) starostlivosť organizácie o zamestnanca v rámci interného personálneho marketingu zahŕňa:

- Starostlivosť o pracovné podmienky (starostlivosť o pracovné prostredie, znižovanie rizikovosti pracovnej činnosti, zavádzanie individuálnej pracovnej doby, ktorá okrem flexibility a čiastočného úväzku znamená i možnosť zdieľania pracovného miesta, prácu z domu a pod.).
- Starostlivosť o sociálne a hygienické podmienky práce (zvyšovanie pohodlia zamestnancov nielen pomocou udržiavania poriadku na pracovisku, ale i možnosťami stravovania, existenciou hygienických zaradení, dostupnosťou parkovacích miest, v prípade potreby zriadením šatní a odpočívacích miestností).
- Starostlivosť o sociálny rozvoj (záujem zamestnávateľa o životné podmienky zamestnanca a poskytovanie zamestnaneckých výhod v podobe príspevkov na bývanie, rekreačné pobyty, voľno časové aktivity, starostlivosť o dieťa, pôžičky, atď.).
- Zlepšovanie medziľudských vzťahov a sociálnej klímy v organizácii (riadenie ľudí by sa nemalo uskutočňovať na základe direktívy, do vzťahu nadriadený – podriadený by mala vstúpiť kooperácia, ktorá z účastníkov vzťahu formuje partnerov, dôraz by sa mal klásť na kolegialitu a slušnosť).
- Starostlivosť o personálny rozvoj (dôraz na plánovanie a riadenie kariéry a vytváranie príležitostí pre naplnenie perspektívy zamestnancov).
- Starostlivosť o vzdelávanie pracovníkov (vytváranie možností vzdelávania a rekvalifikácie zamestnancov – poskytovanie pocitu istoty, že ak zanikne ich pôvodné pracovné miesto, je možné zaradenie na novú pracovnú pozíciu).

Interný personálny marketing sa teda zameriava dovnútra organizácie t. j. na súčasných zamestnancov, usiluje sa o ich stabilizáciu. Ďalšími cieľmi sú budovanie atraktivity organizácie ako zamestnávateľa pre súčasných zamestnancov a dosiahnutie identifikácie zamestnancov s organizáciou, ich lojalita, spokojnosť a pod. (Nachtmannová et al. 2007)

Ak interný marketing pôsobí v súlade s externým marketingom, vedie to k posilňovaniu lojality voči organizácii zo strany všetkých cieľových skupín, všetkých zainteresovaných.

24.4 PERSONÁLNY MARKETING VERZUS ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE

Organizačné správanie zahŕňa všetky témy, ktoré sa týkajú správania sa ľudí v práci a ktoré sú rozhodujúce pre ich pracovné úspechy počnúc odlišnosťami osobností a tímov končiac výberom a motiváciou personálu. Personálny marketing venuje pozornosť získavaniu kvalitných ľudských zdrojov vytváraním dobrej povesti zamestnávateľa na príslušnom trhu profesií, aktivitám smerujúcim k stabilizácii zamestnancov (Dvořáková et al., 2004) a motivácii tých najlepších zamestnancov, aby pracovali pre danú organizáciu a nie pre konkurenciu (porov. Poláková, Hauser, 2003). Obe vedné disciplíny majú teda niekoľko styčných tém, ktoré skúmajú, každá z iného uhla pohľadu.

Ľudské zdroje, pracovná spokojnosť, pracovný výkon a plnenie cieľov organizácie

Ľudia sú základnou hodnotou organizácie, sú nie len kľúčovým a cenným, ale zároveň aj najdrahším zdrojom. Kvalita ľudských zdrojov v organizácie bezprostredne vplýva na jeho konkurenčné možnosti a predstavuje jednu z najdôležitejších sfér vytvorenia konkurenčnej výhody (Hudáková, 2009). Ak má byť personálny marketing zdrojom konkurenčnej výhody organizácie v oblasti ľudských zdrojov, potom medzi najvýznamnejšie ciele, ktoré by mala jeho implementácia splniť patria tieto (Štefko, 2001):

- získať kvalitnejšie personálne zabezpečenie oproti konkurencii;
- zveľadiť, rozvíjať túto kvalitnú pracovnú silu;
- dosiahnuť a udržať vysoko pozitívny imidž, prestíž voči segmentom vonkajšieho aj vlastného vnútorného trhu práce;
- navrhnúť a realizovať takú personálnu stratégiu, ktorá dokáže maximalizovať výkon zamestnancov organizácie a kvalitu ich práce pri plnení cieľov organizácie.

S konkurencieschopnosťou a uspokojením cieľových skupín úzko súvisí aj marketingová stratégia, ktorú možno definovať ako postup, pomocou ktorého dosiahne organizácia svoje marketingové ciele (porov. Jurková, Ferencová, 2010). V naznačených súvislostiach možno spomenúť i stratégiu organizácie a stratégiu riadenia ľudských zdrojov a potrebu ich súladu, nakoľko vplyv ľudských zdrojov môže byť faktorom pozitívnym (schopnosť realizovať stanovenú stratégiu, prístupnosť k zmenám) aj negatívnym (odmietanie zmien, neschopnosť korigovať vlastný vývoj, správanie, prístupy; Veber et al. 2006).

Princípy, ktoré spájajú marketing s ľudskými zdrojmi sú podľa Guiney (2013):

- Vytvorenie značky – každá organizácia má nejakú značku, logo. Je to obraz toho, ako sa na ňu díva verejnosť. Reprezentuje to, čo organizácia robí, čím sa odlišuje od konkurencie. Z marketingového hľadiska to zahŕňa umiestnenie produktu, reklamu, logo spoločnosti. Z hľadiska ľudských zdrojov značka zahŕňa povesť spoločnosti,

poslanie a základné hodnoty. Oba pohľady majú za cieľ používanie značky firmy na pritiahnutie a udržanie zamestnancov respektíve zákazníkov.

- Chytenie kľúčových talentov – organizácie by sa mali snažiť, aby si získali tých správnych kľúčových zamestnancov na prvýkrát. Mali by sa uistiť, že ich stratégia riadenia ľudských zdrojov je v súlade s ich plánom. Mali by sa zamerať na mladých pracovníkov, na flexibilnú prácu a taktiež na možnosť práce z domu. Odporúča sa hľadať nových zamestnancov aj na veľtrhoch práce.
- Udržanie si kľúčových talentov – v marketingu sa každá organizácia snaží udržať si svojich zákazníkov, vrátane svojich zamestnancov. Zamestnanci by mali byť spokojní a mali by dostať to, čo im bolo vopred sľúbené. Ich pracovná spokojnosť vyústi do očakávaného pracovného výkonu.
- Jazda na vlne zmien – každá marketingová stratégia má nejakú životnosť. Je potrebné, aby sa organizácie vyvíjali s meniacim sa trhom, aby sledovali výšky platov na jednotlivých pracovných pozíciách, mali prehľad o tom, aké formy odmien a benefitov sa najnovšie používajú, aké sú trendy v odbore, v ktorom pracujú. Tým,že získajú informácie o stave na trhu a dokážu s a prispôsobiť meniacim sa podmienkam si udrží atraktivitu na trhu práce.

Motivovaný zamestnanec, psychologický kontrakt

Dôležitou úlohou nielen personalistov, ale celých organizácií sa stáva vytváranie dobrého mena zamestnávateľa, a to tak vo vzťahu k súčasným ako aj k potenciálnym zamestnancom. Personálny marketing je nástrojom na vytvorenie predpokladov pre dlhodobé zaistenie kvalifikovaných a motivovaných pracovníkov (Brachtl, 2006). Kvalifikovaní a motivovaní pracovníci pritom musia spĺňať požiadavky zamestnávateľa aj z osobnostného hľadiska (súčasťou požiadaviek na potenciálnych zamestnancov sú aj tzv. osobnostné charakteristiky). Stýblo uvádza nový trend v oblasti meniaceho sa postavenia zamestnanca a jeho vzťahu k organizácii. V súčasnosti je totiž stále častejšie považovaný za „rovnocenného partnera, za niekoho, kto na trhu práce ponúka svoju hodnotu pracovnej sily pre organizáciu a slobodne volí podmienky, za ktorých sa dohodne so zamestnávateľom na obojstranne výhodnom vzťahu“ (Stýblo, 2008, s. 60). Ak sú naplnené očakávania na strane organizácie i na strane zamestnanca, dochádza k úspešnému plneniu cieľov organizácie (porov. Schein, 1968; Hroník, 2007). Je všeobecne známe, že organizácie s vysoko motivovanými zamestnancami dosahujú trvalo lepšie výsledky ako konkurencia.

Pfeffer (1994) identifikoval niekoľko oblastí, v ktorých môžu organizácie významným spôsobom prispieť k vytvoreniu svojej konkurenčnej výhody:

- **Starostlivý výber** – organizácie kráčajú takou cestou, že do procesu výberu nových zamestnancov zapájajú zákazníkov. Pri mnohých profesiách, najmä v oblasti služieb, vedia určiť, ktorý kandidát je najvhodnejší.
- **Istota zamestnania** – signalizuje dlhodobý záväzok zamestnávateľa voči zamestnancom, čo stimuluje pracovníkov k vyššej identifikácii s organizáciou a ochotou podávať aj nadštandardné výkony. Platí to aj opačne. Ak organizácia signalizuje, že zamestnanec môže byť kedykoľvek nahradený iným, môže dôjsť k situácii, že najlepší zamestnanec zrazu zmení zamestnávateľa.

- **Rozpätie platov –** veľké rozdiely medzi najviac a najmenej platenými funkciami v organizácii narúšajú pocit spolupatričnosti a spoločného dosahovania cieľov. Zmenšovaním týchto rozdielov sa aj odstraňuje pocit, že menej platené miesta sú pre organizáciu aj menej dôležité.
- **Vyšší plat** – umožní udržať si špičkových zamestnancov, ktorých produktivita je vyššia. V konečnom dôsledku sa vyššie platy neprejavia negatívne na výške nákladov na pracovnú silu.
- **Systém odmien a bonusov –** je známych mnoho spôsobov, ako umožniť pracovníkom podieľať sa na výsledkoch organizácie. Ľudí motivujú nielen peniaze, ale aj mnoho iných vecí, napr. aj nefinančné ohodnotenie ich práce.
- **Plná informovanosť** – zamestnanci by mali mať všetky informácie potrebné k špičkovému výkonu. To platí aj o strategických zámeroch organizácie a o jeho celkovej bilancii. V rozpore s touto filozofiou je využívanie informácií ako mocenského nástroja.
- **Participácia –** od zamestnancov sa očakáva, že budú sami prijímať rozhodnutia, iniciovať zmeny a hľadať spôsoby zefektívnenia práce. Čoraz viac právomocí sa prenáša smerom zhora nadol.
- **Tímová práca –** hierarchicky usporiadané štruktúry sa čoraz častejšie stávajú bariérou efektívneho riešenia problémov. Podpora tímovej práce a s tým niekedy súvisiaca potreba redizajnu je moderným riešením tohto problému.
- **Rozmanitosť –** ak má zamestnanec možnosť striedať rozmanité úlohy, učí sa nové veci a práca sa preňho stáva zaujímavejšou a inšpirujúcejšou. Okrem toho osvojenie si zručností pre výkon rôznych úloh dáva zamestnancovi reálnu istotu, že mu organizácia môže ponúknuť zamestnanie na rôznych pozíciách.
- **Rozvoj zručností –** ak majú byť zmeny zavádzané v organizácii úspešné, vyžadujú si od zamestnancov množstvo nových zručností, ktoré doteraz v takej miere neboli potrebné. Integrovanou súčasťou budovania konkurenčnej výhody sa stáva tréning a rozvoj, ktorý sa systematicky opakuje.
- **Systematické vyhodnocovanie –** dáva pravidelnú odpoveď na to, či rozvoj ľudí nezostáva iba v rovine nerealizovaných zámerov. Zverejnenie pokroku má veľký význam pre motiváciu.
- **Dlhodobá perspektíva –** na rozdiel od iných typov konkurenčných výhod (KV) jej dosahovanie cez rozvoj ľudského faktora trvá pomerne dlho. Ak je KV dosiahnutá, je omnoho trvalejšia ako iné typy a konkurencia ju ťažšie napreduje. Táto KV sa nestotožňuje s filozofiou rýchlych riešení.
- **Filozofia manažmentu –** dosahovanie konkurenčnej výhody organizácie rozvojom ľudí má byť obsiahnuté i v celkovom manažmente organizácie.

Spôsobilosti a zručnosti zamestnanca

Bláha (2005) hovorí, že úspešnosť firmy na trhu a aj jej samotná existencia závisí na viacerých faktoroch, ktoré môžu mať technickú, finančnú, alebo informačnú povahu. Dôležitá je tiež dostupnosť surovinových zdrojov a efektívne riadenie. Posledným a v dnešnej dobe jedným z najdôležitejších faktorov sú ľudské zdroje, teda zamestnanci a manažéri,

personál. Ľudia, ich špecifické vlastnosti a schopnosti sa v organizácii stávajú jedným z jeho najvzácnejších aktív. Zároveň predstavujú vzhľadom ku komplexnej povahe človeka a hlavne jeho psychiky aj aktívum veľmi náročné na efektívne riadenie. Podľa Mihalčovej (2007) kvalita ľudských zdrojov sa odráža vo vlastnostiach, znalostiach, zručnostiach zamestnancov organizácie. Výsledkom je výkonnosť organizácie.

Zamestnanci organizácie sú nositeľmi myšlienok, skúseností, poznatkov a na ich prístupe a tvorivosti závisí úspech organizácie ako celku. Úspešní manažéri si uvedomujú, akú hodnotu majú pre nich vzdelaní zamestnanci, ktorí dokážu účelne spolupracovať, zdieľať a rozvíjať informácie potrebné k efektívnemu fungovaniu v dnešnom globálnom trhovom prostredí (Vodák, 2011).

Zdieľanie informácií patrí k základným organizačným činnostiam. Rozhodovanie a riešenie problémov sa bez neho nedajú realizovať. Organizácie sa preto v súčasnosti spoliehajú na manažérov, ktorí vynakladajú úsilie na dosiahnutie pochopenia cez spoločné zdieľanie so zamestnancami, aby sa následne mohli zamerať na kolektívnu akciu (McGinnis, 2012). Výskumy potvrdzujú, že čím má manažér lepšie komunikačné spôsobilosti, schopnosti, zručnosti, tým lepšie dokáže motivovať, riadiť a usmerňovať pracovníkov k napĺňaniu cieľov organizácie. Práca s ľuďmi je najnáročnejšou a najcitlivejšou zložkou činností práce manažéra. V pracovnom procese prijíma rôzne, často aj nepríjemné rozhodnutia, ktoré sa bezprostredne dotýkajú osobných alebo skupinových záujmov ľudí. Komunikačné spôsobilosti na vysokej úrovni sú teda pri vykonávaní riadiacich činností nevyhnutné, sú integrálnou súčasťou manažérskych spôsobilostí (Mesárošová et al., 2008). Dirgová a Pružinská (2009) dopĺňajú, že komunikačné spôsobilosti tvoria ucelený komplex kvalít manažér a delia ich do dvoch skupín:

- **Expresívne spôsobilosti –** vyjadrujú schopnosť získavať a prinášať nové informácie, vyjadriť ich obsah a sú závislé od vyjadrovacích schopností manažéra. Medzi expresívne zručnosti ďalej zaraďujú: pýtanie sa (schopnosť kladenia otázok), opisovanie (schopnosť identifikovať konkrétne špecifické príklady činností, javov a správania), vysvetľovanie (schopnosť použiť vhodné jazykové prostriedky a argumentácie), prijímanie záverov (schopnosť formulovať a objasniť svoje zámery, postoje, odporúčania, rozhodnutia), receptívne spôsobilosti .
- **Receptívne spôsobilosti** – vyjadrujú schopnosť alebo pripravenosť prijímateľa vnímať druhú osobu. Patria k nim pozorovanie (schopnosť sledovať, čo sa odohráva), načúvanie (schopnosť vytvoriť pozitívnu atmosféru pri rokovaní),empatia (schopnosť vcítiť sa do myslenia a pocitov druhých a následne tak poznať, porozumieť, oceniť a akceptovať ich).

V práci manažéra sa však očakáva aj prítomnosť a využitie ďalších spôsobilostí ako napr. flexibilita, schopnosť tímovej spolupráce, vnútorná motivácia, vodcovstvo, odolnosť voči stresu, lojalita k organizácii (podrobnejšie Ferencová, 2012), resp. aj schopnosť prispôsobiť sa, ktorá je dôležitá v súvislosti s organizačnou kultúrou, či prostredím organizácie (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008), a to tak v národných ako aj v nadnárodných organizáciách.

Formulovanie požiadaviek na spôsobilosti a zručnosti potenciálneho zamestnanca je integrálnou súčasťou práce personálneho manažéra. Obsadenie každého pracovného miesta si totiž vyžaduje rad spôsobilostí a zručností n vysokej úrovni (porov. Cooper et al., 2012).

ZHRNUTIE

Princípy personálneho marketingu zväčša organizácia uplatňuje v rámci jednotlivých personálnych činností. Usilovanie o udržanie si schopných zamestnancov a posilňovanie ich spokojnosti je neoddeliteľnou súčasťou práce personálneho oddelenia. Bansal (2001) zdôrazňuje, že pracovná spokojnosť zamestnancov je výsledkom kvalitného vykonávania personálnych praktík, spokojný a produktívny zamestnanec vytvára pre spoločnosť žiaduce hodnoty. Personálny marketing slúži na vyhľadávanie a získavanie kvalitných ľudí a stabilizáciu personálu v organizácii.

Z pohľadu personálneho marketingu i z pohľadu organizačného správania je pre organizáciu potrebné získať takého zamestnanca, ktorý bude nielen „najlepšie vyhovovať požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta, ale prispeje aj k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov v pracovnej skupine (tíme), je schopný akceptovať hodnoty príslušnej pracovnej skupiny (tímu), útvaru a organizácie a prispievať k vytváraniu žiaducej tímovej a organizačnej kultúry a v neposlednom rade je i dostatočne flexibilný a má rozvojový potenciál pre to, aby sa prispôsobil predpokladaným zmenám na pracovnom mieste, v pracovnej skupine (tíme) aj v organizácii“ (Koubek, 2003, s. 156).

Pri oslovovaní a prijímaní takýchto zamestnancov využíva personálny marketing vlastné marketingové inštrumentárium – 5P. Patria doň 1. ponuka pracovného miesta (produkt); 2. štruktúrovaná ponuka výšky odmeny za prácu pri nástupe do zamestnania (cena); 3. miesto výkonu práce a s tým spojená organizačná kultúra a imidž organizácie (distribúcia); 4. prezentácia pracovnej ponuky a organizácie prostredníctvom vybraných komunikačných nástrojov, napr. reklamy, PR – vzťahmi s verejnosťou a pod. (propagácia); 5. ľudia, resp. v oblasti služieb personál, ktorí sú základným faktorom vo všetkých organizačných procesoch, kde základnou úlohou personalistiky je zabezpečiť tieto procesy vyhovujúcimi ľudskými zdrojmi. Pracovné miesto obsadí taký človek, ktorý bude mať požadovanú kvalifikáciu a bude spĺňať požiadavky na spôsobilosti (napr. komunikačné a manažérske) a zručnosti nevyhnutné pre výkon práce.

OTÁZKY A ÚLOHY

Prípadová štúdia

Identifikovanie požiadaviek organizácií na spôsobilosti potenciálnych zamestnancov pri obsadzovaní voľných pracovných miest

V rámci personálneho marketingu využívajú personálne útvary na oslovovanie potenciálnych zamestnancov rozličné komunikačné nástroje, vrátane inzercie. V textoch inzerátov formulujú požiadavky, ktoré môžu záujemcov o prácu zvýhodniť v porovnaní s

konkurenciou. Ich sledovanie a uspokojovanie v čo najväčšej možnej miere je jedným zo základných predpokladov úspechu na trhu práce.

Cieľ, metodika, metódy

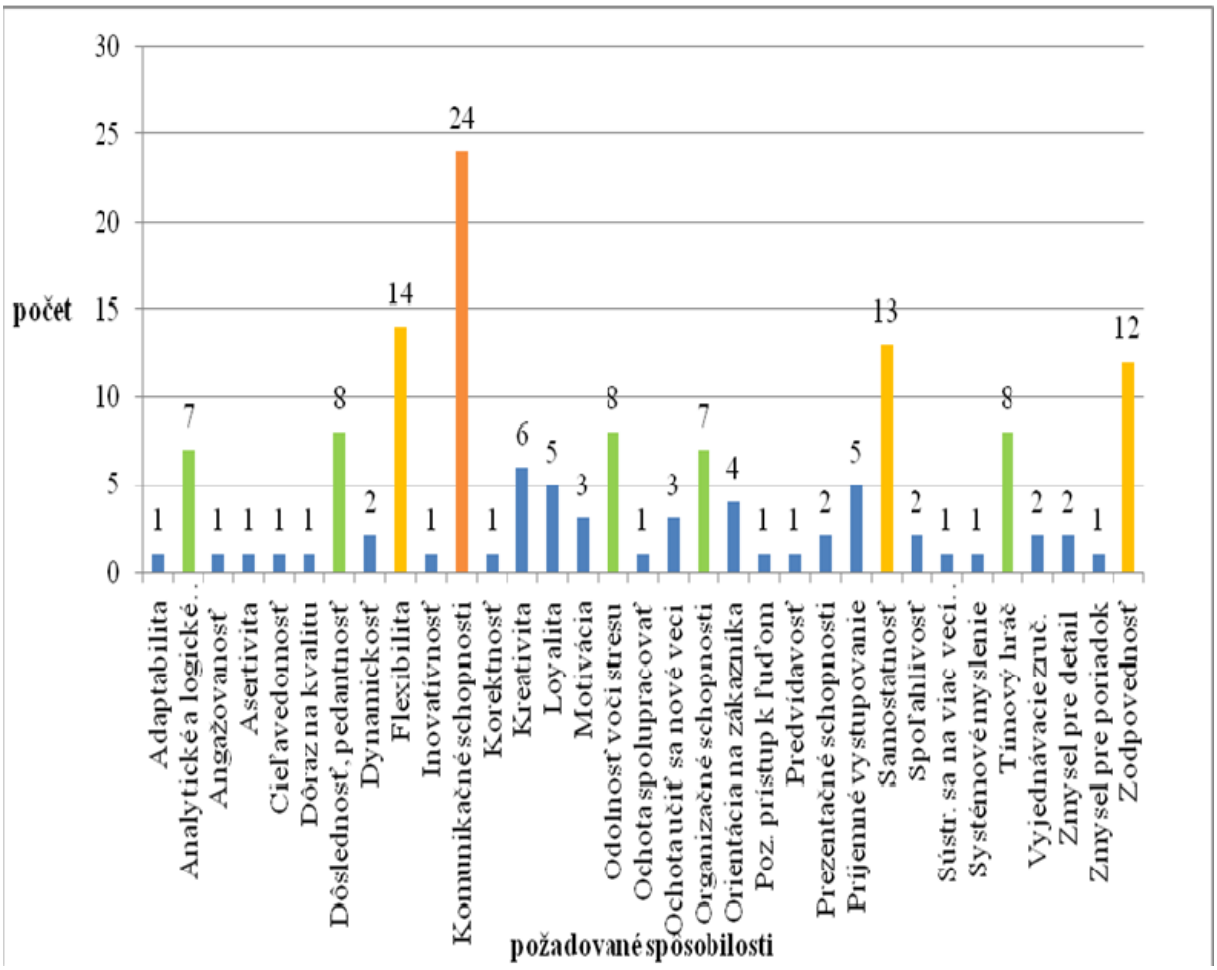
Cieľom bolo sledovať a následne analyzovať inzeráty s ponukou voľných pracovných miest na vybranom webovom portáli, a následne identifikovať požiadavky praxe na spôsobilosti potenciálnych zamestnancov. Podkladom pre spracovanie boli inzeráty zverejnené na portáli www.praca.sk, v septembri 2015 adresované uchádzačom o zamestnanie s vysokoškolským vzdelaním Analyzovaných bolo spolu 30 zámerne vybraných inzerátov – po 5 z piatich odvetví (upravené pre potreby textu podľa SK NACE): bankovníctvo, cestovný ruch, logistika a doprava, médiá a reklama, personalistika, administratíva. Spôsobilosti sú pomenované tak, ako v inzerátoch. Použitá bola selekcia a analýza, výsledky sú spracované pomocou nástrojov deskriptívnej štatistiky (grafy).

Výsledky

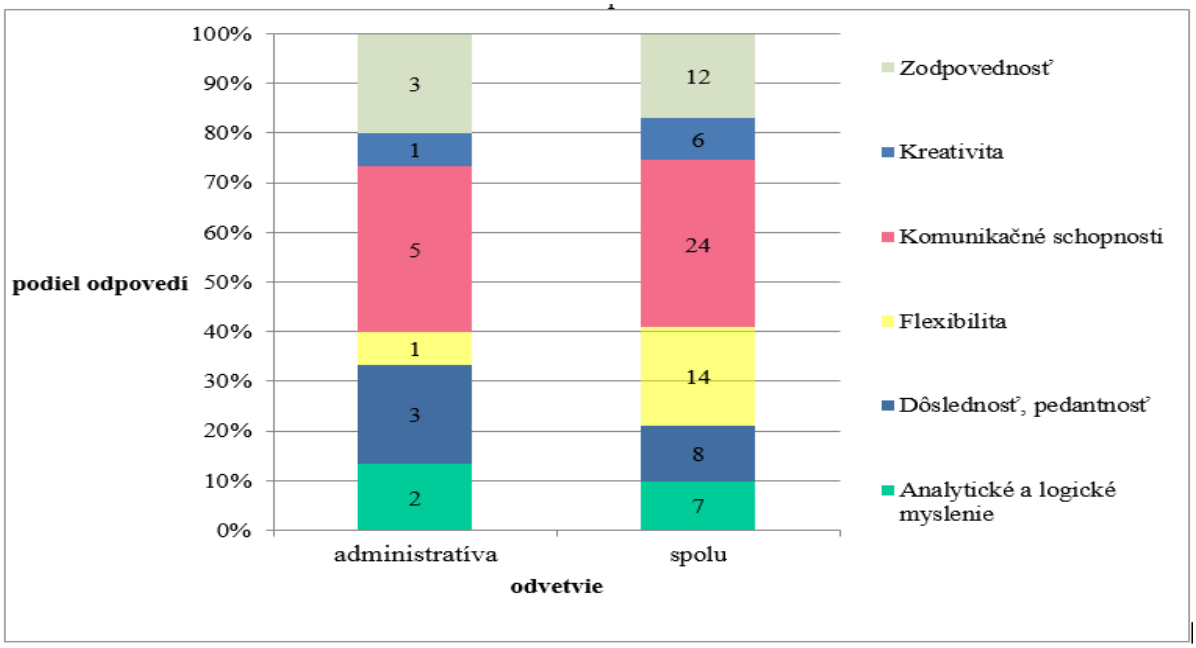
Z grafu 1 vyplýva, že najčastejšie požadovanými spôsobilosťami sú komunikačné schopnosti. V inzerátoch sa objavili 24x a dominovali vo všetkých odvetviach. Najmenej však boli požadované v oblasti cestovného ruchu. Druhou najčastejšie požadovanou spôsobilosťou bola flexibilita – spolu 14x, najviac v bankovníctve (4x), najmenej v administratíve (1x). Tesne za flexibilitou sa umiestnila samostatnosť, požadovaná bola 13x, najčastejšie v personalistike a účtovníctve, najmenej často v bankovníctve a v cestovnom ruchu. Zodpovednosť bola požadovaná 12x, najčastejšie v logistike a doprave, najmenej často v cestovnom ruchu a v personalistike Ďalšie spôsobilosti, ktoré sa vyskytovali v inzerátoch často boli dôslednosť, pedantnosť (po 8x), odolnosť voči stresu (8x), tímový hráč (8x), analytické a logické myslenie, organizačné schopnosti (po 7x), kreativita (6x), lojalita a príjemné vystupovanie (po 5x). Ostatné spôsobilosti sa požadovali menej často.

Keďže študenti na Fakulte verejnej správy UPJŠ v Košiciach sú po ukončení vysokoškolského štúdia primárne nasmerovaní na obsadenie voľných pracovných miest v oblasti verejnej správy, napr. aj v administratíve, skúmali sme požiadavky na ich spôsobilosti práve v tomto odvetví. Výsledky sú zobrazené v grafe 2.

Z grafu 2 je zrejmé, že najčastejšie sú požadované komunikačné schopnosti. Dôslednosť a pedantnosť a následne zodpovednosť sa objavili v troch z piatich inzerátov. Dvakrát boli požadované analytické a logické myslenie. Najmenej často v porovnaní s ostatnými odvetviami sa vyskytla požiadavka na flexibilitu.



Graf 24.1 Prehľad požadovaných spôsobilostí za všetky sledované odvetvia



Graf 24.2 Najčastejšie požadované spôsobilosti v administratíve

Diskusia

Najčastejšie požadovanými spôsobilosťami na uchádzačov o zamestnanie boli v textoch vybraných inzerátov komunikačné spôsobilosti (24x – v bankovníctve, personalistike a administratíve po 5x). Flexibilita (14x) bola najčastejšie požadovaná v bankovníctve (4x) a v personalistike (3x), samostatnosť (13x) sa najčastejšie vyskytovala v ponuke pracovných miest v odvetviach logistika a doprava, personalistika a administratíva (po 3x). Prekvapivým bolo zistenie, že organizačné schopnosti boli požadované iba 7x, hoci v analyzovaných inzerátoch šlo prevažne o obsadenie riadiacich, manažérskych pozícií (najčastejšie boli požadované v logistike a doprave, spolu 4x).

Otázky

1. Prečo sú pre výkon práce v oblasti administratívy dôležité komunikačné spôsobilosti?
2. Ako môžu vysokoškolské vzdelávacie inštitúcie zvýhodniť svojich absolventov pri obsadzovaní voľných pracovných miest? Svoje tvrdenie zdôvodnite.
3. Ktoré spôsobilosti by podľa Vášho názoru zvýhodnili na trhu práce Vás? Ktoré naopak potrebujete rozvíjať dôslednejšie?

LITERATÚRA

ANTOŠOVÁ, M. (2005): Marketing – mix v personalistike. In *Moderní řízení.* Získané:2015-31-09. Dostupné na: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice.

ARMSTRONG, M. (2006): *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, G., KOTLER, P. (2004): *Moderní marketing.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

BANSAL, H. S. et al. (2001): The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management,* Vol. 6, Issue 1, s. 61-76. Získané: 2015-20-09. Dostupné na: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W5C-443K0D0-5&_user=835458&_coverDate=10%2F01%2F2001&_alid=1300075176&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_cdi=6567&_sort=r&_docanchor=&view=c&_ct=18376&_acct=C000045159&_version=1&_urlVersion=0&_userid=835458&md5=5647fd790ecfee91696ee54071196c0f>.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. (2005): *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.

BRACHTL, O. (2006): Personální marketing – ano, či ne? *ManagerWeb.* Získané: 2015-06-09. Dostupné na: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10117500-18755310-T00000_d-personalni-marketing-ano-ci-ne>.

BRACHTL, O. (2006): Personální marketing – ano, či ne? *ManagerWeb.* Získané: 2015-04-09. Dostupné na:

<http://managerweb.ihned.cz/c4-10117500-18755310-T00000_d-personalni-marketing-ano-ci-ne>.

COOPER, C. L., HOLDSWORTH, L., JOHNSON, S. (2012): *Organizational Behaviour for Dummies*. England: John Wiley&Sons. ISBN 978-1-119-97791-9.

DIAČIKOVÁ, A. (2008): *Interný a externý marketing knihovníka a informačného špecialistu.* 2008. Získané:2015-30-09. Dostupné na: http://www.inforum.cz/pdf/2008/diacikova-anna-cze.pdf.

DIRGOVÁ, E., PRUŽÍNSKÁ, V. (2009): *Komunikácia manažéra v teórii a praxi*. Ružomberok: Verbum. ISBN 978-80-8084-513-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. (2004): *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: C. H. BECK. ISBN 80-7179-468-6.

FERENCOVÁ, M. (2012): *An analytical view of communication and managerial capabilities and their use in practice*. Brussels: EuroScientia vzw. ISBN 978-90-818529-7-5.

GUINEY, K. (2013): *Use marketing to improve your human resources strategy* [online]. Získané: 2015-19-09. Dostupné na: <http://yeshrsolution.com/news/working-smarter/use-marketing-to-improve-your-human-resources-strategy/>.

HRONÍK, F. (2007): Rozvoj a vzdelávání pracovníků. Praha: Grada.

HŘEBÍČEK, V. (2008): *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4537-8.

JAY, R. (2007): *Přijímací pohovor – co chtějí firmy slyšte a jak to říct.* Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1944-3.

JURKOVÁ, J., FERENCOVÁ, M. (2010): *Marketingový manažment.* Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu. ISBN 978-80-555-0237-3.

KACHAŇÁKOVÁ, A. (2008): *Personálny manažment.* Bratislava: IURA EDITION. ISBN 978-80-8078-192-7.

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. (2008): *Personálny marketing.* Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o. ISBN 978-80-8078-192-7.

KELLER, K. (2007): *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KLIMENTOVÁ, L. (2009): *Personálny marketing podniku v čase hospodárskej krízy*. In Muni. Získané: 2015-20-09. Dostupné na: http://www.law.muni.cz/sborniky/dny_prava_2009/files/prispevky/zvysovani_konkurence/KLIMENTOVA_Lenka_1081_.pdf.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. (2007): *Moderní marketing.* Praha: Grada Publushing, a. s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, J. (2003): *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. (2007): *Řízení lidských zdrojů: základy moderné personalistiky.* Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.

KUBEŠ, M. (1996): *Budovanie konkurenčnej výhody firiem cez rozvoj ľudí: cesta aj pre Slovensko?* Získané: 2015-20-09. Dostupné na: http://www.ibispartner.sk/sk/ludske-zdroje/435-budovanie-konkurencnej-vyhody-firiem-cez-rozvoj-ludi-cesta-aj-pre-slovensko.

McGINNIS, S. K. (2012): *Organizational Behavior and Management Thinking*. In S. B. Buchbinder, N. Shanks (Eds.). Introduction to Healthcare Management (2nd ed.). Boston, MA: Jones, Bartlett. Získané: 2015-20-09. Dostupné na: http://www.jblearning.com/samples/076373473x/3473x_ch03_4759.pdf.

MESÁROŠOVÁ, M. et al. (2008): *Komunikačné a manažérske spôsobilosti pre prax*. Košice: VÚSI. ISBN 978-80-89383-00-9.

MIHALČOVÁ, B. et al. (2007): *Riadenie ľudských zdrojov.* Bratislava: Copyright by the Ekonom publishing Company. ISBN 978-80-225-2448-3.

NACHTMANNOVÁ, O., Z. JONIAKOVÁ, ZÚBRIKOVÁ, D., BLŠTÁKOVÁ, J. (2007): *Riadenie ľudských zdrojov – praktikum.* Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-89085-87-5.

NOVOTNÝ, J. (1999): Personální marketing jako tržní interpretace výrobního faktoru práce. In *Aktuální tendence podnikového hospodářství: sborník prací.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 8021020679.

PAGOSO, C. M., YOUNG, F. C. (2008): *Principles of Marketing*. Sampaloc: REX Book Store. ISBN 978-971-23-5063-4.

PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce.* Boston: Harward business school press. ISBN 0-87584-413-8-X.

POLÁKOVÁ, I., HÄUSER, S. (2003): Personální marketing. In *Moderní řízení*, roč. 38, č. 8, ISSN 0026-8720. Portál VS.sk (2015). Získané: 2015-04-09. Dostupné na: https://www.portalvs.sk/sk/studijne-odbory/zobrazit/356.

SCHEIN, E. (1968): Psychologie organizace. Praha: Orbis.

SJEKEL, P. (2013): *Kvalitný výber zamestnanca ako konkurenčná výhoda*. Získané: 2015-18-09. Dostupné na: http://www.podnikam.webnoviny.sk/manazment/ludske-zdroje-motivacia/kvalitny-vyber-zamestnanca-konkurencna-vyhoda/26922.

STÝBLO, J. (2008): *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-67-2.

Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE Rev 2. Získané: 2015-30-09. Dostupné na: https://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Podnikatelia/Clo_obchodny_tovar/EORI/StatistickaKlasifikaciaEkonomickychCinnosti.pdf.

ŠTEFKO, R. (2001): *Personálna práca v hyperkonkurenčnom prostredí a personálny marketing.* Bratislava: R. S. Royal Service, s. r. o. ISBN 80-968379-4-X.

VAŠTÍKOVÁ, M. (2008): *Marketing služieb- efektívne a moderne.* Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VEBER, J. et al. (2014): Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. Vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011): *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. vydání. Praha: Grada Publushing, a.s. ISBN 978-80-247-3651-8.

25 TALENT MANAGEMENT

Edukační cíle

- Vysvětlit význam a hlavní přínosy talent managementu.
- Vymezit jeho základní pojmy.
- Popsat filozofii talent managementu.
- Objasnit postup tvorby a obsah strategie talent managementu.
- Charakterizovat tři základní procesy talent managementu – získání, rozvoj a udržení talentů.

25.1 VÝZNAM A PŘÍNOSY TALENT MANAGEMENTU

V současném podnikatelském prostředí, v podmínkách rostoucích tlaků konkurence a globalizace, se pro organizace stále klíčovějšími stávají **lidské zdroje** *(Human Resources).* Nikoliv finanční prostředky, moderní a výkonná technika a technologie či kvalitní strategie, ale lidé, efektivní zaměstnanci, jsou hlavní konkurenční výhodou.

Důležitost lidských zdrojů v organizacích byla zmíněna např. ve studii *Aligned of the Top. How Business and HR Executives View Today´s Most Significant People Challenges – and What They´re Doing AboutIt* realizovanou v roce 2007 společnostmi Deloitte a Economist Intelligence Unit v 58 organizacích působících v různých odvětvích, kdy 85 % respondentů potvrdilo zásadní vliv zaměstnanců na dosahování požadované výkonnosti organizace. Organizace, které chtějí v současném prostředí přežít a růst, předstihnout svou stávající konkurenci a podstatně zvyšovat přidanou hodnotu, musejí přilákat, pěstovat a udržet si kvalitní, zejména pak **talentované zaměstnance, talenty** - musejí se věnovat talent managementu, řízení talentů. Koubek (2007) uvádí, že počet talentovaných jednotlivců je v populaci dosti omezený. Proto by se v zájmu vlastní konkurenceschopnosti organizace měly snažit tyto omezené zdroje, za použití co nejúčinnějších nástrojů, pro sebe získat a co nejlépe využít. Samozřejmostí je také následná péče o talentované zaměstnance, snaha o jejich rozvoj a udržení v organizaci.

Organizace by měly nabídnout talentovaným zaměstnancům skutečnou perspektivu, změnit strategii jejich řízení. Dle Urbana (2008) by měl být současný převládající přístup využívání spíše formálních programů rozvoje talentů a zaměření se zejména na řízení kariéry, plánování nástupnictví či vytváření zvláštních skupin zaměstnanců nahrazen **systémem talent managementu**, který těmto talentovaným jedincům umožní skutečný rozvoj a hlubší identifikaci s organizací. Organizacím pak tento systém pomůže získat a udržet vysoce talentované zaměstnance, stavět na jejich silných stránkách, odměňovat jejich úspěchy, poskytovat jim příležitosti k pokroku a zvyšovat jejich celkovou efektivitu.

Pro organizace koncepce talent managementu nepřináší z hlediska úkolů řízení lidských zdrojů i jednotlivých personálních činností žádné zvláštní požadavky. Jde jen o pečlivé uplatňování a vzájemné propojení nejlepších zásad a přístupů, které se v praxi osvědčily, zejména v oblasti získávání a výběru, vzdělávání a rozvoje, odměňování a péče o zaměstnance. Talent management se netýká, jak je někdy zjednodušováno, jen záležitostí odměňování a benefitů talentovaných zaměstnanců, ale také motivace, umožnění kariérního

růstu, vytvoření vhodného pracovního prostředí, slušného přístupu nadřízených, pěstování kultury uznání, úcty a respektu, zavedení cílených strategií a dal., které poskytnou lidem a organizaci prostor a příležitost rozvinout a využít talent.

Podmínkou efektivního fungování talent managementu v organizaci je jeho iniciace a podpora vedením organizace a jeho provázanost s podnikatelskou strategií organizace. Vyústěním této strategie a praktickým nástrojem řízení talentovaných zaměstnanců jsou pak jednotlivé procesy talent managementu – získání, rozvoj a udržení talentů.

Řízení talentů by se nemělo zaměřovat jen na jednotlivce s vysokým potenciálem, např. přednostně na manažery ve vrcholových vedoucích funkcích. Je potřeba zavést širší přístup, který identifikuje talenty a klíčové segmenty pracovníků napříč celou hierarchií organizace. Stejně tak by se talent management, jak uvádí Koubek (2007), neměl zaměřovat jen na talenty – jednotlivce, ale také na optimální spojování talentovaných lidí do týmů a za účelem synergického efektu pak formování jakéhosi úhrnného talentu týmu a organizace.

Zahraniční praxí je přístup využívání talent managementu při řízení lidských zdrojů důkladně prověřen, organizace jej považují za platný, hodnověrný a užitečný nástroj systematické práce s talentovanými jednotlivci. Při řízení svých lidských zdrojů systém talent managementu skutečně využívají. Dokladem tohoto tvrzení jsou např. výsledky šetření *2010 State of Talent Management,* provedeného celosvětově největším sdružením odborníků v oblasti talent managementu New Talent Management Network v lednu 2010. Systém talent management je zaveden a s úspěchem používán u 67 % respondentů účastnících se daného šetření.

Českými organizacemi je talent management využíván v podstatně menší míře. Tři čtvrtiny organizací v České republice nemají speciální program na rozvoj a řízení svých talentů. Vyplývá to z výzkumu *Workplace Survey 2011* provedeného ve 2. polovině roku 2011 nezávislou agenturou Heliview Research pro personální společnost Robert Half International, kterého se zúčastnilo 2525 manažerů a manažerek z 11 zemí světa, z toho více než 200 v České republice. Oproti ostatním zemím, kde výzkum probíhal, je v České republice suverénně nejmenší počet organizací, které se aktivně zabývají talent managementem. Nejvíce s talenty pracují v Brazílii (50 %), Švýcarsku (46 %), Dubaji (45 %) a Francii (45 %). Podobně jsou na tom také v Lucembursku (44 %), Nizozemsku (43 %), Belgii (42 %) a Itálii (40 %). Naopak méně se s talenty pracuje u našich nejbližších sousedů, tedy v Rakousku (38 %) a Německu (34 %).

Podle ředitelky společnosti Manpower v ČR a SR Jaroslavy Rezlerové bude v nadcházejících letech rozvoj lidských zdrojů pro firmy hlavní výzvou. Pro zaměstnavatele bude stále méně důležitý přístup ke kapitálu či technologiím, hlavním předpokladem prosperity bude právě výchova talentů, které budou stále vzácnější. V této souvislosti hovoří o přechodu od kapitalismu k talentismu (Hovorková, 2011).

I zástupci českých firem by si měli začít uvědomovat, že lidské zdroje jsou dnes klíčovější než kdy jindy, chápat význam a výhody práce s talenty, uznávat jeho přínosy pro organizaci a skutečně při svém fungování talent management využívat.

Hlavní přínosy, které poskytuje správně nastavený a aplikovaný systém talent managementu, jsou následující:

- Talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k naplňování strategie a ekonomických cílů organizace.
- Klesají náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců.
- Organizace se pro talenty stává vyhledávaným a atraktivním zaměstnavatelem.
- Jsou identifikováni a udrženi talentovaní zaměstnanci.
- Plánování nástupnictví klíčových pozic je efektivnější, stejně jako zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace.
- Talentovaní zaměstnanci jsou umístěni na vhodných pozicích a jejich potenciál je lépe využit.
- Jsou minimalizovány ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi.

25.2 ZÁKLADNÍ POJMY TALENT MANAGEMENTU

Co je talent? Koho můžeme označit za talent? Co si představit pod pojmem talent management? Odpovědět na tyto zásadní otázky a najít jednoznačné vymezení pojmu talent a talent management není jednoduché. Jak na akademické půdě, tak v praxi pokračuje diskuse o tom, jak definovat talent a jak vymezit talent management. Můžeme se setkat s řadou formulací.

Co se týče pojmu **talent** *(Talent)*, jak uvádí Koubek (2007), existují v zásadě dva základní pohledy na to, co či kdo je talent.

Někteří odborníci, například Smilansky (2005), za talent považují takového mimořádně schopného zaměstnance s velkým potenciálem, který může mít významný vliv na výkon organizace, a domnívají se, že talent management se týká jen klíčových jedinců, tedy schopných lidí směřujících do vyšších či vrcholových funkcí. Tento pohled na to, kdo je označován za talent, převládá i u nás, v České republice.

Hana Krbcová ze společnosti ČEZ uvádí, že dnes se mluví o talentech hlavně v souvislosti s postupem na post řídícího zaměstnance – jako by se z každého nadprůměrného zaměstnance měl stát manažer. Existuje však řada specifických oblastí, kde jsou výjimečné dovednosti potřeba. Operační technik v elektrárně nemusí být extrovertní kreativec, ale naopak – soustředěný a spolehlivý člověk (Kejhová, 2008).

Jiní odborníci však tvrdí, že za talent může být považován prakticky kdokoli, kdo může přispět k dosahování cílů organizace, že talent management by se neměl omezovat jen na několik málo favorizovaných jednotlivců. Jakou měrou talentovaný jednotlivec přispěje k naplňování úkolů organizace, bude záležet i na tom, jakou pozornost bude organizace věnovat rozvoji jeho talentu.

Cannon a McGee (2007) konstatují, že každá organizace by měla mít jasně dáno, co si představuje pod pojem talent. Při definici talentu je potřeba uvažovat několik složek, včetně měření současného výkonu, výstupů a výsledků. Řada definic v sobě zahrnuje také měření potenciálu. Jedna z nejběžnějších definic popisuje talentovaného jednotlivce jako člověka, který podává jak **vysoký výkon**, tak projevuje **vysoký potenciál**. Některé organizace se zaměřují na schopnost být povýšen a za talent považují takového zaměstnance, který jednak podává vysoký výkon, jednak je vysoce povýšitelný. Jiné definice se naopak zaměřují na vstupy nebo kompetence.

Co se týče pojmu **talent management** *(Talent Management)*, většina odborné veřejnosti se shoduje na názoru, že se jedná o systém získání, udržení a rozvoje talentů.

Například podle Armstronga (2007) talent management znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talentovaní zaměstnanci jsou hlavním zdrojem organizace.

Berger a Berger (2003) popisují talent management jako systematický proces identifikace, udržení, rozvoje a podpory nejlepších lidí organizace.

Hroník (2007) uvádí, že talent management je nástrojem řízení kariéry a zvyšování výkonnosti vybraných lidí, stabilizačním faktorem talentovaných lidí v organizaci, zdrojem konkurenční výhody organizace.

Dle Cannona a McGee (2007) je talent management proces, kterým organizace identifikuje, řídí a rozvíjí své zaměstnance v současné době a pro budoucnost.

25.3 FILOZOFIE TALENT MANAGEMENTU

V devadesátých letech minulého století realizovala společnost LBA Consulting Group výzkum, který byl zaměřen na identifikaci faktorů, které nejvíce přispívají k dosažení požadovaného výkonu organizace. Studie se zabývala jak organizacemi, které přežily a prosperovaly, tak i těmi, které selhaly, a to během pětadvacetiletého období.

Výzkum potvrdil, že infrastruktura systému řízení lidských zdrojů organizací, které selhaly, měla podobu nekonzistentní mozaiky nesouvisejících, nekompletních a nestálých nástrojů a metod zjišťování, plánování a rozvoje lidských zdrojů. To znamená, že hodnocení výkonu, zjišťování potenciálu, hodnocení kompetencí, kariérové plánování, plánování nástupnictví, rozvoj a výcvik, kompenzace a výběr zaměstnanců (stěžejní prvky řízení lidských zdrojů) nebyly vzájemně propojeny a byly z velké části vzájemně neslučitelné. Navíc, návratnost investic implementace těchto izolovaných a různorodých programů byla nízká, časově náročná, s nízkou spolehlivostí a nízkým uspokojením zaměstnanců.

Aby bylo možno vypořádat se s nesrovnalostmi uvedenými výše a zavést strukturu specifických činností vedoucích k rozvoji talentu vysoké kvality schopného přispět k dosažení konkurenceschopného výkonu organizace, je nutné v organizaci uplatnit **filosofii talent managementu**. Cílem této filosofie je **zabezpečit fond** vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a organizaci oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, zabezpečit tzv. **talent-pool**.

Filosofie talent managementu se skládá z následujících tří základních složek:

- Navržení a vytvoření talent managementu.
- Zachycení talent managementu pomocí speciálního softwarového vybavení.
- Implementace talent managementu do organizace.

Talent management by měl být iniciován a podporován týmem vedoucích pracovníků. Dle studie *Máte dostatek talentovaných pracovníků*? Klíčový bod na programu vedení,

provedené společností Deloitte v roce 2008, je toto jedním z klíčových kritérií pro dosažení úspěchu talent managementu. Programy v oblasti talentů, které podporuje vrcholový management, bývají úspěšnější. Tím, že jdou sami příkladem a demonstrují podporu, vedoucí pracovníci definují, co je pro jejich organizaci důležité. Vlastní realizace talent managementu je pak v kompetenci vedoucího pracovníka zabývajícího se lidskými zdroji (eventuelně talent manažera, pokud v organizaci tato role existuje), samozřejmá je spolupráce ze strany jeho podřízených a odborníků z oblasti informačních technologií. Ve velkých organizacích se na celém procesu často podílejí i externí konzultanti, v malých firmách se většinou spoléhají na zajištění celého procesu jen pomocí interních zaměstnanců.

Tým, který se zabývá talent managementem, sbírá informace o organizační struktuře, hierarchii jednotlivých funkcí, podnikatelských plánech, hodnotě organizace, o kultuře organizace, o zaměstnancích, současných politikách a praktikách týkajících se lidských zdrojů, informace z výročních zpráv, informace o současném výcviku a rozvoji apod. Řada těchto informací je čerpána z dokumentace organizace, další data jsou pak získávána prostřednictvím rozhovorů s vedoucími pracovníky organizace. Toto vše je nutné pro to, aby bylo možno vyvinout a aplikovat nástroje hodnocení a procesy talent managementu, které budou použity v celé organizaci. Tyto nástroje a procesy budou podrobněji popsány v dalším textu.

Dalším krokem následujícím po shromáždění všech informací by mělo být zachycení talent managementu pomocí specializovaného počítačového softwaru. To umožní shromažďování dalších dat, provádění různých analýz, iterací a vyhodnocování. Obvykle se tyto speciální softwary vyznačují modulárním formátem, který umožňuje jejich integraci s existujícími systémy v organizaci. Osahují řadu komponentů (nábor, řízení vzdělávání, řízení kompetencí, plánování nástupnictví a dal.), tím umožňují organizacím automatizovat a propojovat procesy talent managementu. Na českém trhu existuje již několik firem, které se zaváděním a spravováním softwaru talent managementu zabývají.

Následuje vlastní implementace vytvořeného systému talent managementu do organizace, jehož smyslem je, jak již bylo zmíněno výše, zajistit, aby v organizaci byl zabezpečen odpovídající talent-pool.

Zavedení talent managementu je pro organizaci z důvodu určité finanční náročnosti a existence množství různých přístupů k talent managementu poměrně obtížná záležitost. Cannon a McGee (2007) uvádí, že 75 % organizací se věnuje určité formě talent managementu, ale že v různých firmách existují různé strategické úrovně zapojení do talent managementu.

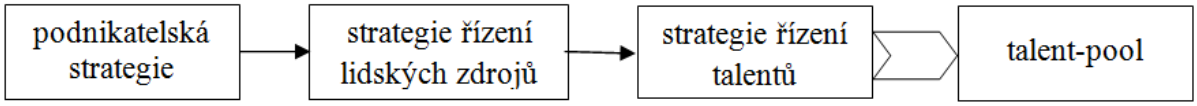
Talent management bude **úspěšný** jen tehdy, pokud bude propojen s interním i externím náborem, vzděláváním a rozvojem talentů, jejich odměňováním, hodnocením, motivací, vedením a interní komunikací. Je potřeba jasně vymezit a komunikovat v rámci organizace, podle jakých kritérií jsou talenti vybíráni, kdo bude garantem jejich programu a kdo a jak bude o talenty pečovat. Velmi důležité je ještě před výběrem účastníků programů naplánovat, jaké programy budou talentům nabízeny, za jakých podmínek a v jakých časových intervalech jim budou přidělovány projekty, nebo kdy a za jakých okolností se budou posunovat na další pozice.

Talent management se skládá ze širokého okruhu **oblastí**, z celé řady **činností**. Armstrong (2007) uvádí, že organizace se liší ve způsobech, jak řídí své talenty. Ideální je,

propojit všechny, nebo alespoň většinu těchto činností tak, jak se o to některé organizace skutečně snaží. Některé firmy se však soustředí jen na jednu nebo dvě činnosti, což však nepředstavuje systematický přístup k talent managementu.

25.4 STRATEGIE TALENT MANAGEMENTU

Podmínkou efektivního fungování práce s talenty je vytvoření takové **strategie talent managementu** *(Talent Management Strategy)* zaměřené na talentované zaměstnance, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace. Pouze z této strategie, samozřejmě prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů, mohou vycházet klíčová rozhodnutí, zda a které aktivity talent managementu realizovat. Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent-poolem je znázorněn obrázkem 25.1.



Obrázek 25.1 Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent-poolem

Tvorba strategie talent managementu je proces, jenž vychází z podnikatelského plánu organizace, z identifikace faktorů kritických pro úspěch organizace a specifických potřeb talentů a jehož výstupem je návrh možností uspokojení těchto potřeb/nedostatků.

Rámcem pro vytvoření strategie talent managementu v organizaci by mělo být provedení jednotlivých kroků následujícího postupu:

- Výchozím bodem je vyčlenění zdrojů na tuto aktivitu. Nedostatek úsilí v oblasti talent managementu je částečně zapříčiněn nedostatkem zdrojů věnovaných této činnosti. Přínosem je, pokud dojde k určení jasné souvislosti mezi cíli organizace a kompetencemi, které jsou potřeba pro jejich splnění. V některých organizacích může být užitečné vytvoření speciálního týmu, který se bude věnovat talent managementu. Odpovědnost za iniciaci aktivit musí přijít od nejvyššího vedení organizace, a ačkoliv by hlavní roli v realizaci tohoto procesu mělo hrát oddělení lidských zdrojů (eventuálně talent manažer, pokud je v organizaci tato role zavedena), je odpovědností každého manažera identifikovat talent ve své oblasti odpovědnosti a samozřejmě o něj také pečovat. Pokud je například rozvoj talentů považován za prioritu, obvykle se v takové organizaci (většinou se jedná o velkou organizaci) můžeme setkat s vlastními, vnitroorganizačními univerzitami či jinými výukovými institucemi a nástroji.
- Rozpoznání klíčových kompetencí a talentů potřebných pro jejich zajištění v budoucnosti pomůže organizaci zaměřit se na klíčové, životně důležité talenty. Ačkoliv širší rozvojové aktivity organizace navržené za účelem projevení potenciálu všech zaměstnanců mohou být přínosné, je vhodnější zaměřit se na ty oblasti, které budou zdrojem odlišností, přidané hodnoty.
- Velmi důležitou aktivitou je navržení kvalitních, auditu a pečlivému zkoumání podléhajících procesů pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu zaměstnanců. Tyto procesy hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu by nám měly umožnit v rámci

celé organizace nepřehlédnout skrytý, často nevyužitý talent. Data plynoucí z těchto procesů jsou základem pro budoucí plánování i aktivity, musí být tedy spolehlivá a aktuální.

- Identifikace a podrobné prozkoumání procesů, které organizace používá pro získání, rozvoj a udržení talentů může napomoci stanovení přesnějších kritérií kvality pro budoucnost.
- Zakotvení cyklu plánování, rozhodování a kontroly týkajícího se talentu jako jedné z částí pravidelného procesu kontroly řízení může organizaci napomoci soustředit se na tuto oblast, na oblast talent managementu.
- Je důležité, aby se organizace vyvarovala byrokratizace celého procesu, používání velkého množství často i nepotřebných formulářů.

Kvalitní strategie talent managementu je, současně s iniciací a podporou tohoto přístupu vrcholovým vedením organizace, **základem** jeho správného fungování v organizaci. Jedině z této strategie mohou vycházet odpovídající rozhodnutí, jaké činnosti talent managementu by měla organizace realizovat.

25.5 PROCESY TALENT MANAGEMENTU

Strategie talent managementu vyúsťuje do tří základních skupin procesů talent managementu *(Processesof Talent Management)*vedoucích k dosažení cíle talent managementu, k zabezpečení odpovídajícího talent-poolu. Jedná se o **získání talentů** *(Talents Acqusition)*, **rozvoj talentů** *(Talents Development)* a **udržení talentů** *(Talents Retention)*, kdy každý z těchto procesů zahrnuje celou řadu dílčích činností.

Získání talentů

Prvním krokem, který musí organizace v rámci procesu získání talentů učinit, je **identifikovat klíčové role,** což jsou takové pozice v organizaci, jejichž neobsazení vede k vážnému narušení fungování organizace, jsou to role nejvíce kritické pro dosažení jejího úspěchu.

V souvislosti s tím musí zhodnotit, zda disponuje zaměstnanci s klíčovými kompetencemi (viz níže), kteří budou v budoucnosti v závislosti na podnikatelské strategii zapotřebí. Pokud organizace nemá dostatek existujících zdrojů, musí tyto talenty nalézt. Talenty může identifikovat jak z vnitřních zdrojů, tak ze zdrojů vnějších.

Nové talenty může organizace získat jejich identifikací mezi stávajícími zaměstnanci, vyhledání mezi zaměstnanci konkurenčních firem, dodavatelských organizací, identifikací mezi zaměstnanci, kteří vykonávají u organizace stáž, vyhledání talentovaných studentů či absolventů, oslovením bývalých zaměstnanců, oslovením přátel a známých stávajících zaměstnanců organizace, jejich vyhledání v databázích agentur a specialistů zabývajících se náborem, získáváním a outplacementem, využitím inzerátů v tisku, ve specializovaných časopisech, jejich vyhledání prostřednictvím Internetu, identifikací při příležitosti výstavních/náborových veletrhů, celosvětovým náborem a získáním prostřednictvím asociací,

dodavatelů a obchodních partnerů, vyhledáním prostřednictvím odborných konferencí, odborných článků, využití headhunterů aj.

Dalším krokem procesu získání talentů je identifikace **klíčových kompetencí** *(Key Competences)*, což jsou kompetence kritické pro úspěch každého zaměstnance a tedy i celé organizace. Klíčové kompetence jsou kombinací faktorů, které vedou k zajištění trvalého úspěchu organizace na trhu, k jejímu odlišení se od konkurentů. Specifikace kompetencí umožňuje organizacím nadefinovat, kterým směrem by se měl talent jednotlivých zaměstnanců formovat tak, aby to vedlo k užitku organizace, a zároveň umožňuje snadněji poměřovat, do jaké míry jsou nastavená očekávání naplněna.

Každá kompetence musí být popsána a posouzena (obodována) v závislosti na jejím relativním přínosu pro organizaci. Hodnotící stupnice může vypadat například tak, jak je uvedeno v tabulce 25.1.

V tomto příkladu jsou popsaným šesti úrovním komunikace podle jejich přínosů pro organizaci přiřazena čísla 1 až 6. Takováto stupnice musí být vytvořena pro každou kompetenci. Stejně tak pro každou pozici v organizaci musí být stanovena minimální úroveň kompetence nutná pro vykonávání dané práce. V tabulce 25.2 můžeme nalézt aplikaci hodnotících stupnic všech klíčových kompetencí na různé pozice v organizaci, tzv. **kompetenční mřížku** neboli kompetenční model *(Competency Grid)*. Poté, co jsou stanoveny a definovány klíčové kompetence, následuje zhodnocení výkonu a předpověď potenciálu jednotlivců.

Tabulka 25.1 Příklad hodnotící stupnice pro kompetenci „komunikace“

Definice „komunikace“: Dokáže dobře komunikovat jak verbálně, tak písemně. Efektivně sděluje informace a myšlenky ostatním. Pečlivě naslouchá a chápe různá hlediska. Myšlenky podává jasně a výstižně. Umí vystihnout detaily předkládaných informací.					
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Zřetelně a vhodně vyjadřuje svá přání a potřeby.	Má dobré schopnosti v oblasti ústní a psané komunikace, umí naslouchat.	Komunikaci dokáže přizpůsobit požadavkům posluchačů tak, aby došlo k optimálnímu pochopení sdělovaného.	Aktivně prezentuje informace a myšlenky, ostatní podněcuje k tomu též.	Podporuje otevřené vyjadřování myšlenek a podněcuje komunikaci bez negativní zpětné reakce.	Je považován za někoho, kdo efektivně vysvětluje a komunikuje klíčové/strategické informace.

Zdroj: Berger, Berger, 2004, s. 24.

Tabulka 25.2 Příklad kompetenční mřížky

	Pozice						
Kompetence	**Generální ředitel**	**Finanční ředitel**	**Ředitel lidských zdrojů**	**Ředitel výzkumu a vývoje**	**Operační manažer**	**Prodejce**	**Úředník**
Orientace na činnost	6	5	5	5	4	3	1
Komunikace	6	6	6	5	4	3	1
Kreativita/Inovace	6	6	5	6	4	2	1
Kritický úsudek	6	6	6	5	4	2	1
Orientace na zákazníka	6	5	5	5	4	5	1
Interpersonální dovednosti	6	5	6	5	4	5	1
Vůdcovství	6	6	6	5	4	2	1
Týmová práce	6	6	6	5	4	2	1
Technická/funkční kvalifikace	6	6	6	5	4	3	1

Zdroj: Berger, Berger, 2004, s. 25.

Hodnocení výkonu *(Performance Evaluation)* je měření aktuálně dosažených výsledků v rámci těch oblastí, za které je daný jednotlivec zodpovědný a/nebo kompetencí, které jsou považovány za kritické pro úspěch vykonávané práce i celé organizace. Měřící stupnice, která se v podnicích používá nejčastěji, je: velmi překračuje očekávání (5); překračuje očekávání (4); splňuje očekávání (3); pod očekáváním (2); hluboce pod očekáváním (1).

Dle Cannona a McGee (2007) můžeme zaměstnance, který podává vysoký výkon, charakterizovat jako jednotlivce, který trvale dosahuje měřitelných výsledků překračujících či velmi překračujících očekávání, řídí sám sebe způsobem, který podporuje učení a vysoký výkon, stará se o to, aby týmové cíle byly dosaženy v rámci etických a kulturních pravidel, řídí a vede týmy, které dávají najevo pocit loajality a komunity, usiluje o uspokojení potřeb zákazníků, dokonce i nad rámec jejich požadavků, efektivně pracuje se zdroji organizace a vyznačuje se vysokou odolností, nezlomností.

Předpověď potenciálu *(Potential Forecast)* je prognóza toho, o kolik úrovní může zaměstnanec v rámci organizace postoupit na základě jeho minulého/současného hodnocení výkonu, výcviku a rozvoje, preferencí v kariéře a současných a plánovaných úrovní kompetencí. Organizace nejběžněji používanou měřící stupnicí je: vysoký potenciál (5) → možno povýšit o více než dvě úrovně či dokonce více; vyšší potenciál (4) → možno povýšit o maximálně dvě úrovně; průměrný potenciál (3) → možno povýšit o jednu úroveň; omezený potenciál (2) → připraven pro laterální přesun; žádný potenciál (1) → v současné době není možno povýšit.

Dle Cannona a McGee (2007) můžeme zaměstnance, který se vyznačuje vysokým potenciálem, charakterizovat jako jednotlivce, který má respekt a důvěru jednotlivců na stejné

úrovni, nadřízených a podřízených, dosahuje a udržuje vysokou úroveň kompetencí ve své roli/pracovní pozici, vyznačuje se zájmem o akci a je aktivním nositelem změny, kreativně přemýšlí a řeší problémy, je otevřen konstruktivní kritice a zpětné vazbě, používá kritický úsudek, má široké povědomí o podnikání organizace a své roli v procesu dosahování cílů organizace a má velkou kapacitu učit se.

Výsledky hodnocení výkonu i předpověď potenciálu musí být zaznamenány např. tak, jak je uvedeno v tabulce 25.3.

Tabulka 25.3Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Hodnotitel: Jan Novák **Hodnocený: Karel Černý Potenciál:1Celkový výkon:2**		
Klíčová kompetence	**Bodové skóre**	**Hodnocení výkonu na současné pozici**
Orientace na činnost	2	pod očekáváním
Komunikace	1	hluboce pod očekáváním
Kreativita/inovace	2	pod očekáváním
Kritický úsudek	2	pod očekáváním
Orientace na zákazníka	3	splňuje očekávání
Interpersonální dovednosti	3	splňuje očekávání
Vůdcovství	3	splňuje očekávání
Týmová práce	3	splňuje očekávání
Technická/funkční kvalifikace	1	hluboce pod očekáváním
Celkem	20	

Zdroj: Berger, Berger, 2004, s. 32.

Klíčové kompetence, které jsou základem hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu stávajících zaměstnanců, tedy základem získáním talentů z vnitřních zdrojů, mohou být použity i v procesu získání talentů z vnějších zdrojů. Zatímco měřící stupnice pro předpověď potenciálu vnějších zdrojů může zůstat beze změny (viz výše), měřící stupnice hodnocení výkonu by měla být upravena takto: velmi překračuje ostatní kandidáty (5); překračuje ostatní kandidáty (4); rovná se ostatním kandidátům (3); pod úrovní ostatních kandidátů (2); hluboce pod úrovní ostatních kandidátů (1).

Metod, kterých může organizace použít pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu zaměstnanců jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů, tedy metod, které slouží k identifikaci talentů, existuje celá řada. Vždy je pro daný typ zaměstnance potřeba zvolit takové jejich druhy a kombinace, které povedou **současně jak k hodnocení výkonu, tak k předpovědi potenciálu**. Je zřejmé, že není možno spolehnout se jen na jednu metodu.

Talenty z vlastních zdrojů hledáme nejčastěji prostřednictvím fungujícího systému pravidelného hodnocení, v rámci něhož využíváme řadu metod. K nejpoužívanějším metodám patří metoda hodnocení podle stanovených cílů (MBO), assessment centrum, analýza kritických událostí a 360º zpětná vazba. Pro identifikaci talentů z vnějších zdrojů můžeme využít např. testy pracovních způsobilostí, metodu assessment centra a behaviorální (kompetenční) rozhovory.

Po zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu, za použití měřících stupnic pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu jednotlivců, dochází k vlastnímu vymezení skupiny talentovaných zaměstnanců – k vytvoření **talent-poolu** *(Talent-pool).* Jednotlivci, kteří vyhovují předem daným kritériím (např., že výkon musí být hodnocen jako takový, který velmi překračuje očekávání (5) či překračuje očekávání (4) či splňuje očekávání (3) a potenciál musí být předpovězen jako vysoký (5) či vyšší (4) či průměrný (3)), mohou být společně označeni za talenty, nebo může být tato skupina talentovaných jednotlivců ještě dále rozdělena do tří skupin – na top talenty, talenty a možné talenty. Graficky je tato situace znázorněna v tabulce 25.4 pomocí tzv. **klasifikační mřížky talentů.**

Rozhodnutí, zda do programů pro talenty budou zařazeni jen top talenti, nebo top talenti a talenti nebo všechny tři skupiny, záleží na organizaci.

Pokud uvažujeme současně úroveň výkonu i potenciálu ve vztahu k povýšitelnosti talentů, můžeme si tuto situaci znázornit následujícím způsobem: potenciál (5) a výkon (5) → možno povýšit o více než dvě úrovně či dokonce více; potenciál (5) a výkon (4) či potenciál (4) a výkon (5) → možno povýšit o maximálně dvě úrovně; potenciál (5) a výkon (3) či potenciál (4) a výkon (4) či potenciál (3) a výkon (5) → možno povýšit o jednu úroveň; potenciál (4) a výkon (2) či potenciál (4) a výkon (3) či potenciál (3) a výkon (3) či potenciál (3) a výkon (4) či potenciál (2) a výkon (4) → připraven pro laterální přesun.

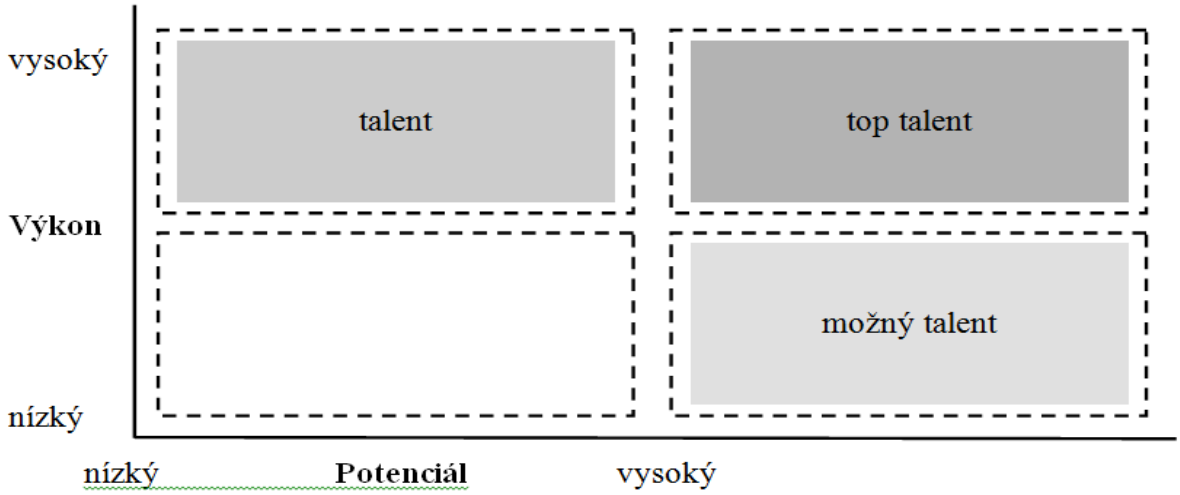
Jinou variantou zobrazení klasifikace talentů na základě jejich výkonu a potenciálu je vytvoření tzv. **matice talentů**, jež je znázorněna obrázkem 25.1.

Tabulka 25.4 Klasifikační mřížka talentů

	Nízký **Výkon** vysoký					
Vysoký **Potenciál** nízký		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	(1)					
	(2)				možný talent	
	(3)			možný talent	možný talent	talent
	(4)		možný talent	možný talent	talent	top talent
	(5)			talent	top talent	top talent

Zdroj: Berger, Berger, 2004, s. 65.

Za **top talenty** jsou označováni jednotlivci, kteří podávají vysoký výkon a současně se vyznačují velkým potenciálem. **Talenti** jsou ti zaměstnanci, jejichž výkon je naprosto vyhovující, ale jejich potenciál je omezený. Zaměstnanci, kteří se vyznačují vysokým potenciálem, ale podávají omezený výkon, jsou označováni za **možné talenty**.



Obrázek 25.1 Matice talentů
Zdroj: Cannon, McGee, 2007, s. 52, upraveno.

K vytvoření talent-poolu, k **získání talentů** jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů, což je cílem realizace strategie talent managementu, vede tedy poměrně obtížná cesta. Základem je, po identifikaci klíčových rolí a kompetencí, přesné zhodnocení současného výkonu zaměstnanců a předpověď jejich budoucího potenciálu. Ti jednotlivci, kteří vyhovují předem stanoveným kritériím, jsou označeni za talenty.

Tím ovšem systematický přístup k talentům, talent management, nekončí. Následují další kroky – rozvoj a poté i udržení talentů.

Rozvoj talentů

Jaké další kroky, po identifikaci talentů, by měla organizace učinit? Mělo by být zajištěno, aby tito lidé v organizaci zůstali, nikoliv aby organizaci z různých důvodů opouštěli. Měla by jim být nabídnuta náročná práce, poskytnuta možnost dalšího rozvoje, získání schopností vyžadovaných pro práci v komplexnějších pracovních pozicích. Talenti by měli být podporováni a odměňováni prostřednictvím pobídkových programů, měla by jim být dána možnost pracovat na speciálních projektech, které jim umožní projevit jejich kvality apod.

Co se týče dalšího **rozvoje talentů,** organizace by měla těmto jednotlivcům nabídnout možnost rozvoje jejich silných stránek, zlepšení individuálního celkového výkonu i jednotlivých kompetencí, posílení jejich motivace a umožnění rozvoje jejich kariéry.

Pro talentované zaměstnanec by měl v organizaci být vyvinut a v úzké součinnosti s jejich přímými nadřízenými realizován speciální **rozvojový program**, který by měl mít podobu uceleného programu pro přesně specifikovanou skupinu talentů, doplněného o individuální potřeby jednotlivých účastníků. Tento program by měl být nadstavbou běžné rozvojové nabídky i individuální péče, které by se talentovaným zaměstnancům mělo standardně dostávat ze strany nadřízených a oddělení lidských zdrojů.

Dlouhodobé výcvikové programy nejsou v současném rychle se měnícím světě doporučovány, návratnost investic do nich vložených je z důvodu obtížného udržení

zaměstnanců a zkracující se délky zaměstnání u jedné a téže organizace méně pravděpodobná. Z tohoto důvodu jsou organizacemi upřednostňovány kratší, ale dobře navržené, potřebám odpovídající programy, u nichž je návratnost investic rychlejší. Podle Hroníka (2007) existují v talent managementu obecně dva základní typy programů:

- **Trainee programy**

Jsou určeny pro absolventy škol. Účastníci programu se obvykle stávají zaměstnanci organizace po dobu konání programu. Po každého účastníka (eventuálně skupinu účastníků) je vytvořen rozvojový plán, který může mít různorodou podobu. Obvyklá délka programu je půl roku až jeden rok. Po jeho skončení je úspěšným absolventům nabídnuta možnost dále pracovat v organizaci.

Organizace si vyhledávání talentovaných jedinců většinou nezajišťují vlastními silami, obvykle spolupracují s externími agenturami či poradenskými firmami, které se na identifikaci talentovaných studentů zaměřují.

- **Talent development**

Tento program je určen pro talentované jednotlivce, kteří již nějakou dobu v organizaci pracují, mají v ní svou historii i kredit, ale zároveň stojí na počátku své kariéry v organizaci a potřebují si najít její směr.

Organizace mohou rozvoj svých talentů zajišťovat nejen vlastními silami, ale také prostřednictvím externí spolupráce organizace se vzdělávací, případně poradenskou firmou v oblasti rozvoje zaměstnanců. Seriózní poradenská firma na základě auditu nejen připraví návrh rozvojového programu v návaznosti na zjištěné požadavky, ale přebírá i spoluzodpovědnost za očekávaný efekt. Vzdělávací agentura by měla být vybrána na základě důvěryhodných a křížově vyhodnocených referencí, její reputace, akreditací, případně přímých poznatků z výuky a také toho, zda je flexibilní, tedy jak pružně dokáže nabídku přizpůsobit požadavkům a potřebám organizace (Barták, 2008).

Rozvojový program může zahrnovat kombinaci nejrůznějších **metod**, **aktivit** či **nástrojů** rozvoje talentů, vždy podle specifických potřeb konkrétní organizace. Může se jednat jak o metody k rozvoji na pracovišti při výkonu práce *(On-the-job),* tak o metody používané k rozvoji mimo pracoviště *(Off-the-job).* K metodám rozvoje na pracovišti patří například koučink, mentoring, stínování, pověření úkolem, rotace práce, práce na projektech, plnění naléhavých úkolů, práce na miniprojektech, stáž, dočasné přeložení, sdílení poznatků aj. K metodám rozvoje mimo pracoviště řadíme například přednášku, seminář, řešení případové studie, simulaci, workshop, manažerské hry, angažovanost v charitě/komunitě, development centrum, outdoor training/learning, e-learning, samostudium odborné literatury, rozvoj kompetencí aj.

Větší důraz je kladen na metody používané ke vzdělávání na pracovišti, používají se samozřejmě ale obě skupiny metod.

Podle průzkumu společnosti Deloitte a zkušeností mezinárodních společností, které s talent managementem již pracují, nejefektivnějším způsobem rozvoje talentů jsou metody *On-the-job* neboli učení se přímo na pracovišti, zejména rotace práce a zapojení se do projektů, s podporou přímého nadřízeného, kouče nebo mentora. Tento způsob rozvoje propojuje učení na projektech uvnitř konkrétní organizace a v rámci týmu prostřednictvím sociálních vazeb, které v organizaci fungují. Talent zároveň získává zpětnou vazbu od všech ostatních a může se tak s organizací lépe ztotožnit (Deloitte, 2007).

Velký důraz je dle Bartáka (2008) kladen na koučink jako na nástroj k sebereflexi, pochopení sebe sama, svých možností a mezí, formulování ambiciózních, nicméně splnitelných cílů, plánů, očekávání a nalézání optimálních cest k jejich uskutečnění – tedy ke změně myšlení, postojů, chování a jednání, směřující k efektivnímu zvyšování výkonnosti vlastní i druhých.

Úkolem **rozvoje talentů** je zajištění situace, kdy talentovaní jednotlivci rozvíjejí své silné stránky, pracují na svých kvalitách, rozvíjejí své kompetence, svou kariéru apod., získávají pocit, že jsou pro organizaci oceňovanou hodnotou. Nástrojem rozvoje talentů jsou nejen rozvojové programy – speciálně volené metody rozvoje pro přesně specifikovanou skupinu talentů, doplněné o individuální potřeby jednotlivých účastníků programů, může jím být ale i mentoring talentů a řízení jejich kariér, tedy plánování kariéry a plánování nástupnictví, eventuálně i koučování kariéry.

Rozvojem talentů ale systematická práce s talenty nekončí. Je nutno dosáhnout stavu, kdy talentovaní jednotlivci v organizaci zůstávají, neodchází z ní, je potřeba snažit se o jejich udržení v organizaci.

Udržení talentů

Cílem udržení (stabilizace) talentů je zajištění toho, aby talentovaní jednotlivci zůstávali v organizaci jako její oddaní členové, ve své práci angažovaní lidé, aby neměli tendenci organizaci opouštět, protože odchody talentovaných jednotlivců mají na chod organizace obvykle mimořádný, jejich počtu nepřiměřený dopad.

Aby lidé chtěli v organizaci pracovat, měl by tato být uznávána jako organizace, která dosahuje výsledků, chová se eticky a nabízí svým zaměstnancům dobré podmínky, má jasnou vizi, soubor propojených a fungujících hodnot; měla by být známá jako organizace, která má dobrou pověst.

V zájmu splnění toho, aby talenti byli motivováni pro organizaci pracovat a chtěli v ní zůstat, by se organizace měla snažit o to, aby byla **atraktivním zaměstnavatelem, zaměstnavatelem vysoké kvality**, místem, kde lidé rádi pracují, **skvělým pracovištěm, skvělým místem pro práci**. Faktory, které přispívají k tomu, aby organizace byla atraktivním zaměstnavatelem, jsou následující:

- **Nabídka zajímavé a oceňované práce**

Talentovaní jednotlivci očekávají, že jim bude nabídnuta zajímavá práce, odpovídající jejich skutečným zájmům, která bude pro ně neustálou výzvou, při níž se nepřestanou učit novým věcem. Musí však přesně znát podmínky, za kterých mohou uspět. Pokud to tak nebude, budou se talenti snažit o seberealizaci jinde.

- **Zajištění příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a postupu v kariéře**

Talentovaní zaměstnanci se chtějí zdokonalovat, rozvíjet své dovednosti, zvyšovat si vzdělání. Aktivity vzdělávání a rozvoje poskytují talentovaným jednotlivcům růst v jejich současných rolích a možnost postupovat do rolí vyšších, proto jsou pro talenty tak důležité. Pracovní postup je pro talentované zaměstnance velkou motivací. Nemusí se však jednat jen o postup směrem nahoru, ale i o rozšíření pravomocí či svěření nějakého zajímavého projektu.

- **Respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem**

Talentovaní jednotlivci hledají práci, která bude odpovídat jejich životnímu stylu, hledají organizaci, jež bude podporovat jejich rozvoj, bude se snažit si je udržet, investovat do nich a zároveň respektovat rovnováhu mezi jejich pracovním a soukromým životem.

- **Nabídka flexibilní pracovní role**

Role, které talenti vykonávají, by měly nabízet odpovědnost, podnětnost a autonomii. Zaměstnanci by měli mít příležitost k učení a k rozvoji ve svých rolích, měli by k tomu být podněcováni a vedeni. Role by měla být flexibilní, měla by talentům poskytovat možnost vytvářet či utvářet si svou roli tím, že budou lépe a v širší míře využívat své mimořádné znalosti, schopnosti a dovednosti.

- **Nabídka kvalitních pracovních podmínek a vybavení**

Kvalitní pracovní podmínky a vybavení pracoviště příznivě ovlivňuje výkon talentovaného zaměstnance, jeho uspokojení z práce, určitou mírou také ovlivňuje jeho rozhodnutí danou práci vykonávat či nikoli. Organizace by měly zajištění příznivých pracovních podmínek i kvalitního pracoviště jistě věnovat pozornost.

- **Poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu**

Organizace by měly pěstovat kulturu uznání. Pokud mají talenti pocit uznání, úcty a respektu, pak přispívají ke společnému pocitu hrdosti, nadšení, povzbuzování a obětavosti v rámci celé organizace. Pěstování kultury uznání může organizaci odlišit od ostatních na trhu, přispět k tomu, že talentovaní jednotlivci budou chtít v organizaci zůstat, až je budou lákat konkurenti. Pěstovaná kultura uznání má svůj pozitivní dopad i v oblasti získávání talentů – umožní organizaci dlouhodobě přitahovat nadané, talentované jednotlivce.

- **Nabídka odpovídající odměny**

Odměna poskytnutá talentům by měla uznávat a hodnotit přínos a přispění zaměstnance. Nabízení konkurenceschopné mzdy/platu, zaměstnaneckých výhod, bonusů či nefinančních odměn (např. pracovní příležitosti a uznání) ovlivní schopnost organizace přitahovat a udržovat si talentované jednotlivce.

Talentům můžeme nabídnout například flexibilní pracovní dobu, poskytnutí volna v době nemoci, zajištění výcviku, možnost přerušení kariéry z různých důvodů, teleworking, časovou flexibilitu při péči o děti, starší rodinné příslušníky, různé programy podpory a pomoci zaměstnancům, finanční podporu výcviku, finanční i jinou pomoc při odchodu do důchodu, v případě invalidity a celou řadu dalších benefitů.

V souvislosti s poskytováním odměny je však vhodné si uvědomit, že v průběhu života jednotlivce dochází v této oblasti ke změnám preferencí, že je vhodné k tomuto faktu přihlížet a systém odměňování přizpůsobovat aktuálním potřebám talentovaných jednotlivců. Např. v období nástupu do práce a počátku vykonávání pracovní činnosti talentovaní jednotlivci preferují konkurenceschopnou základní mzdu (plat), možnost bezproblémového splácení půjček, v období péče o malé děti naopak upřednostňují možnost flexibilní práce, sladění soukromého a rodinného života, vítají jakoukoli podporu péče o dítě ze strany zaměstnavatele apod.

- **Prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace**

Stále důležitějším způsobem, jak si nejen udržet, ale samozřejmě i získat talentované zaměstnance, je zaměření se na společenskou odpovědnost organizace. Talenti chtějí pracovat v organizacích, které se prezentují spíše jako článek obohacující společnost než jako subjekt, jehož jediným účelem je co nejvíce navýšit zisk. Chtějí se spojit s místní komunitou, chtějí se zapojit do řešení důležitých společenských problémů, jako jsou například ekologické iniciativy a společenská odpovědnost organizace.

Coleman a Russel (2009) uvádějí, že ke třem faktorům, které nejvíce ovlivňují udržení talentovaných zaměstnanců v organizaci, patří příležitost postupu v kariéře, nabídka zajímavé a uspokojení přinášející práce a zajištění příležitostí k výcviku a rozvoji.

Jak uvádí Armstrong (2007), vše výše uvedené tvoří pro talentovaného jednotlivce hodnotnou nabídku, která signalizuje, že se v organizaci bude dbát na zdravé hodnoty, že zaměstnanci mohou očekávat dobré řízení, svobodu a autonomii, vysoce podnětnou práci, příležitosti ke kariéře a odpovídající odměnu. Je potřeba zabezpečit, aby talentovaní jednotlivci cítili, že jsou oceňováni a že mají pro organizaci značnou, či dokonce prvořadou hodnotu.

Chce-li si organizace udržet (a samozřejmě také získat) talentované jednotlivce, musí se s nimi dohodnout a musí s nimi spolupracovat, ale existují určité hranice, kam až organizace může jít. Jedná se například o efektivnost určitých forem odměňování („zlatá pouta“ – bonifikace za věrnost nebo loajalitu).

Je také nezbytné exitující talenty podněcovat k největšímu možnému přispění k dosažení cílů organizace, na základě toho je hodnotit a oceňovat.

Jak uvádí Armstrong (2007), v zájmu udržení talentovaných zaměstnanců v organizaci, může tato podniknout následující možné **aktivity:**

- Zabývat se systémy odměňování, které nejsou konkurenceschopné, jsou nespravedlivé a neobjektivní. Je třeba si uvědomit, že se nemusí jednat jen o finanční prostředky, talentům je potřeba nabídnout i jiné formy odměn – zajímavou práci, odpovídající způsob jednání apod.
- Vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa tak, aby byla zajištěna rozmanitost práce, důležitost úkolů, autonomie, kontrola nad vlastní prací a zpětná vazba. Rovněž by měla být zajištěna možnost vzdělávání, růstu a kariéry. Některé role lze „šít na míru“ a vyjít tak vstříc potřebám konkrétních jednotlivců.
- Snažit se vytvářet oddanost práci nejen pomocí vytváření pracovních úkolů a míst, ale také organizováním práce v souvislosti s projekty, s nimiž se talenti mohou lépe identifikovat, než s organizací jako celkem.
- Podporovat vytváření sociálních vazeb v organizaci.
- Správně provádět rozhodnutí při výběru nebo povyšování tak, aby se při těchto postupech náležitě propojovaly schopnosti jednotlivců s požadavky práce, kterou tito lidé mají vykonávat.
- Snažit se o to, aby se zaměstnanci v době po nástupu do organizace co nejlépe adaptovali na svou novou práci, na kolektiv, organizaci a to tím, že se jim v úvodních fázích jejich práce pro organizaci nabídne náležitá pomoc, vzdělávání a výcvik.
- Realizovat aktivity, které povedou ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem. Jedná se například o umožnění flexibilního pracovního

režimu či flexibilních způsobů zaměstnávání, které respektují mimopracovní potřeby talentovaných jednotlivců.

- Eliminovat nepříznivé pracovní podmínky nebo přílišné vystavení pracovnímu stresu.
- Vybírat, informovat a vzdělávat vedoucí zaměstnance a vedoucí týmů tak, aby si uvědomovali pozitivní přínos, kterým mohou přispět ke zlepšení udržení talentů tím, že zvolí správný způsob vedení svých týmů.

Je potřeba zaměřit se na všechny oblasti, v nichž by se mohl objevit nedostatek oddanosti a nárůst nespokojenosti talentů, což by ve výsledku mohlo vést k jejich odchodu z organizace. Možností, jak se organizace může snažit o udržení talentů, existuje celá řada.

SHRNUTÍ

Jádrem a nejdůležitější oblastí fungování každé organizace jsou lidské zdroje, zejména talentovaní jednotlivci. V kvalitních, optimálně řízených a využívaných lidských zdrojích, lze nalézt jeden z klíčových faktorů ekonomické výkonnosti, prosperity a konkurenceschopnosti organizace. A právě jedním z možných nástrojů úspěšného řízení lidských zdrojů je systém řízení talentů, systém talent managementu. K hlavním přínosům tohoto přístupu patří kvalitní identifikace a udržení talentů a jejich větší příspěvek k naplňování strategie a ekonomických a sociálních cílů organizace, umístění talentovaných zaměstnanců na vhodných pozicích a s tím související lepší využití jejich potenciálu, efektivnější zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace, klesající náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců, efektivnější plánování nástupnictví klíčových pozic, minimalizace ztrát spojených s neobsazenými klíčovými pozicemi aj.

Talentovaný jednotlivce je nejčastěji definován jako člověk, který podává jak vysoký výkon, tak projevuje vysoký potenciál, talent management jako proces, kterým organizace identifikuje, řídí a rozvíjí své zaměstnance v současné době a pro budoucnost.

Základem efektivní práce s talenty je vytvoření strategie talent managementu, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace. Pouze z této strategie, prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů, mohou vycházet klíčová rozhodnutí, zda a které aktivity talent managementu realizovat. Cílem strategie řízení talentů je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, tzv. talent-pool.

Vyústěním strategie talent managementu jsou tři základní skupiny procesů – získání, rozvoj a udržení talentů, kdy každý z těchto procesů v sobě zahrnuje celou řadu dalších činností. Souhrnným grafickým znázorněním všech dílčích činností talent managementu je myšlenková mapa talent managementu v organizaci. Ta nám umožňuje podívat se na problematiku talent managementu ze všech možných úhlů, poznat jeho strukturu, udělat si představu nejen o všech dílčích oblastech a jednotlivých činnostech tohoto systematického přístupu, ale také o postupu jejich realizace, jejich komplexnosti a provázanosti.

Při získávání talentů jde, po identifikaci klíčových rolí a kompetencí v organizaci, o přesné zhodnocení současného výkonu zaměstnanců a předpověď jejich budoucího potenciálu. Ti jednotlivci, kteří vyhovují předem stanoveným kritériím, jsou označeni za

talenty. Úkolem rozvoje talentů je zajištění situace, kdy talentovaní jednotlivci rozvíjejí své silné stránky, pracují na svých kvalitách, rozvíjejí své kompetence, svou kariéru apod. Nástrojem rozvoje talentů jsou nejen rozvojové programy doplněné o individuální potřeby jednotlivých účastníků programů. Smyslem udržení talentů je zajištění toho, aby talentovaní jednotlivci v organizaci zůstali, aby efektivně přispívali k dosažení jejích cílů, nikoliv aby organizaci z různých důvodů opouštěli. Možností, jak se organizace může snažit o udržení talentů, existuje celá řada.

Prvním krokem, který musí organizace v oblasti získání talentů učinit, je identifikovat klíčové role. V souvislosti s tím musí zhodnotit, zda disponuje zaměstnanci s klíčovými, již dříve definovanými kompetencemi, kteří budou v budoucnosti v závislosti na podnikatelské strategii zapotřebí. Pokud nemá dostatek existujících zdrojů, musí tyto talenty nalézt a to mezi svými stávajícími zaměstnanci, z vnitřních zdrojů, nebo získat ze zdrojů vnějších, z trhu práce, jejich přechodem od konkurenčních firem, z jiných oborů, vyhledáním talentů mezi stážisty, studenty či absolventy či přímým oslovením vytipovaných jednotlivců. Identifikace talentů probíhá na základě zhodnocení jejich současného výkonu a předpovědi potenciálu, nejčastěji prostřednictvím fungujícího pravidelného systému hodnocení, v rámci něhož je možno využít celou řadu metod. Po zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu dochází k vlastnímu vymezení skupiny talentovaných zaměstnanců – k vytvoření talent-poolu. Talentovaní zaměstnanci mohou být společně označeni za talenty, nebo může být tato skupina talentů ještě dále rozdělena do tří skupin – na top talenty, talenty a možné talenty. Graficky lze tuto situaci znázornit pomocí tzv. klasifikační mřížky talentů či matice talentů.

V oblasti rozvoje talentovaných zaměstnanců by organizace měla těmto lidem nabídnout možnost vylepšení jejich silných stránek, individuálního celkového výkonu i jednotlivých kompetencí, posílení jejich motivace a umožnění rozvoje jejich kariéry. Pro talenty by měl být vyvinut a v úzké součinnosti s jejich manažery realizován speciální rozvojový program. Ten může zahrnovat kombinaci nejrůznějších metod, aktivit či nástrojů rozvoje, vždy podle specifických potřeb konkrétního podniku. Může se jednat jak o metody on-the-job, tak o metody off-the-job. S programy rozvoje talentů velmi úzce souvisí také plánování kariéry a plánování nástupnictví – poskytují talentům příležitosti růst v jejich současných pracovních rolích a postupovat do rolí vyšší úrovně.

Nedílnou součástí talent managementu jsou i aktivity, které zabezpečují udržení a stabilizaci talentů v organizaci. Talentovaní jednotlivci by neměli organizaci opouštět, protože jejich odchody mají na chod organizace obvykle mimořádný, jejich počtu nepřiměřený dopad. K faktorům ovlivňujícím udržení talentů v organizaci patří nabídka zajímavé a oceňované práce, zajištění příležitostí k učení a rozvoji a postupu vkariéře, respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, nabídka flexibilní pracovní role, kvalitních pracovních podmínek a vybavení, poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu, samozřejmě i nabídka odpovídající odměny a v poslední době také prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace.

OTÁZKY A ÚKOLY

1. Vysvětlete význam talent managementu.

2. Popište přínosy talent managementu a uveďte, který z nich je dle Vašeho názoru nejvýznamnější a proč.
3. Kdo nebo co je konkrétně pro Vás talent? Co si představujeme pod pojmem talent management?
4. Jaký je vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent-poolem?
5. Z jakých tří základních procesů se skládá talent management?
6. Jaké metody, aktivity či nástroje může zahrnovat program na rozvoj talentů?
7. Jaké nástroje můžeme využít pro udržení talentů v organizaci?

LITERATURA

ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

BARTÁK, J. (2008): Talentovaně s talenty. *Personál*, červen 2008, s. 7.

BERGER, L. A., BERGER, D. R. (2003): *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing&Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.

CANNON, J. A., McGEE, R. (2007): *Talent Management and Succession Planning*. London: CIPD.

HOVORKOVÁ, K. (2011): S talenty zatím české firmy moc nepracují. *MF Dnes,* 15. listopadu 2011, s. 12.

HRONÍK, F. (2007): *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada.

KOUBEK, J. (2007): Řízení talentů – aktuální téma personalistiky. *Personál,* září 2007, s. 6-7.

URBAN, J. (2008): Jak využívat, udržet a rozvíjet talenty. *HRM*, září - říjen 2008, s. 12-13.

HOVORKOVÁ, K.(2011): Talentovaných lidí je nedostatek, firmy si je budou muset vychovat. Získané: 2010-10-03. Dostupné na: <http://finance.idnes.cz/talentovanych-lidi-je-nedostatek-firmy-si-je-budou-muset-vychovat-10p-/podnikani.aspx?c=A111115_1685685_viteze_sov>.

HOVORKOVÁ, K (2010): Co chtějí klíčoví zaměstnanci? Dobrého šéfa a občas pochválit. *MF DNES*, 30. září 2010, s. 5.

KEJHOVÁ, H. (2008): Jak ve firmě chytit zlatou rybku. Získané: 2009-12-05. Dostupné na: <http://hn.ihned.cz/c1–30090750/>.

Studie *Alignedat The Top.* Deloitte and Economist Intelligence Unit. (2007): Získané: 2010-04-24. Dostupné na: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/dtt_ consulting_ aligned052307%281%29!!1!!.pdf>.

Studie *Máte dostatek talentovaných pracovníků?Klíčový bod na programu vedení.* Deloitte Česká republika. (2008). Získané: 2009-01-10. Dostupné na: <http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management /208aa9fd91ffd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm>.

Šetření *International Learning and Talent Development.* CIPD. (2011). Získané: 2010-05-25. Dostupné na:

<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/learning-talent-development2011.aspx>.

Výzkum *Workplace Survey 2011*. Robert Half International. (2011). Získané: 2010-20-04. Dostupné na:<http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/RHI/talent-management.asp>.

26 NEZAMESTNANÍ AKO POTENCIÁLNY ZDROJ PRACOVNEJ SILY

Edukačné ciele

- Oboznámiť sa s nezamestnanosťou ako sociálnym problémom spoločností industriálneho a postindustriálneho typu.
- Poukázať na príčiny nezamestnanosti vo všeobecnej rovine a v podmienkach Slovenskej republiky.
- Vymedziť a charakterizovať nezamestnanosť.
- Vymedziť a charakterizovať nezamestnanosťou najviac ohrozené sociálne skupiny obyvateľstva v ekonomicky aktívnom veku.
- Charakterizovať prejavy nezamestnanosti a ich príčiny.
- Oboznámiť s dôsledkami nezamestnanosti na nezamestnaného jednotlivca a
- jeho najbližšie sociálne okolie.
- Vymedziť a charakterizovať celospoločenské negatívne dopady vysokej miery nezamestnanosti.
- Hľadať potenciálne možnosti riešenia problémov nezamestnanosti.

ÚVOD

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

Súčasní nezamestnaní sú však aj potenciálnym zdrojom pracovných síl pre súkromný aj verejný sektor. Začleňovanie nezamestnaných osôb do trhu práce sa ukazuje ako jedna zo základných podmienok optimalizácie procesov nielen ekonomického, ale aj celospoločenského vývoja. Participovať na tomto procese by v úzkej súčinnosti mali štátna správa, samospráva a tretí sektor v súčinnosti so súkromným sektorom. Efektivita začleňovania nezamestnaných do trhu práce je v mnohom závislá od hĺbky poznania problému.

Cieľom subkapitoly je poukázať na tento negatívny jav, oboznámiť študentov s jeho príčinami, dôsledkami a štruktúrou nezamestnanosti ako nežiaduceho spoločenského fenoménu. Skupinám nezamestnaných bude aj v budúcnosti potrebné venovať zvýšenú pozornosť a budúci pracovníci jednotlivých oblastí verejnej správy, by mali pri efektívnom riešení problémov nezamestnanosti plniť významnú úlohu.

26.1 NEZAMESTNANOSŤ AKO SOCIÁLNY PROBLÉM

Vo Všeobecnej deklarácii ľudských práv Organizácie spojených národov z 1.12.1948: článok 23, odst.1. sa uvádza, že „každý človek má právo na prácu, slobodnú voľbu povolania, primerané a uspokojivé pracovné podmienky, ako aj na ochranu proti nezamestnanosti."

Nezamestnanosť je problémom skoro na celom svete. Je to problém sociálny, problém ekonomický, ale predovšetkým problém ľudský. Nezamestnanosť na Slovenku patrí ku faktorom, ktoré traumatizujú značnú časť spoločnosti. U nás má hlboké korene v minulosti vytvorenej nevhodnej štruktúre hospodárstva, nadmernej sociálnej prezamestnanosti a v dosahovanej výkonnosti pracovníkov. Nezamestnanosť však nie je len ekonomickým, ale aj sociálno-psychologickým existenčným problémom. Stratou práce človek stráca časť svojej identity, začne pochybovať o sebe, svojich schopnostiach, o zmysle svojho bytia. Nič na tom často nezmení, čo je v našich podmienkach skôr výnimočný jav, ani dobré sociálne zabezpečenie. Dôsledky nezamestnanosti, najmä dlhodobej, sú po stránke celospoločenskej, ale i osobnostnej veľmi zlé. Prognózy ohľadom klesania niektorých druhov nezamestnanosti nie sú priaznivé ani v rozvinutých krajinách, a sú skôr pochmúrne. Ani najmodernejšie hospodárske a sociálne systémy nenašli zatiaľ účinný liek najmä proti dlhodobej nezamestnanosti.

Téma nezamestnanosti sa stále pre mnohých ľudí stáva nevítanou skutočnosťou. Postihuje všetky oblasti ich života, mení osobnosť nezamestnaného, jeho sociálny status, ovplyvňuje medziľudské vzťahy. Samotný fakt straty zamestnania predstavuje dôležitú životnú udalosť, zmenu v doterajšom spôsobe života. Človek musí zmeniť svoje návyky, musí vybočiť zo „zabehaných koľají." Vymeniť istotu známeho životného rytmu za neistotu nezamestnanosti.

Pre väčšinu ľudí strata zamestnania znamená nepríjemný otras, ovplyvňuje aj ich ďalšiu motiváciu pre hľadanie nového zamestnania. Je zrejmé, že nedobrovoľný odchod z práce spôsobuje negatívne emócie, pocity smútku a znižuje sebavedomie jedinca. Pod vplyvom psychického šoku človek nie je schopný objektívne vnímať svoje ďalšie možnosti a svoju budúcnosť vidí prevažne pochmúrne. Apatiu a nedostatok aktivity pri hľadaní nového pracovného miesta, u mnohých nezamestnaných v prvej fáze ich nezamestnanosti, musíme preto chápať vo svetle týchto skutočností a poskytnúť im dostatočnú podporu v ich zložitej situácii.

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

Nahromadené neúspechy a odmietnutia najmä pri dlhšie trvajúcej nezamestnanosti sa dá len ťažko racionálne spracovať. Dlhotrvajúca frustrácia negatívne vplýva na sebavedomie jednotlivca. Najmä dlhodobá nezamestnanosť devastujúco pôsobiť na psychiku človeka. Niekedy nezamestnanosť vyplaví ďalšie problémy, ktoré boli dovtedy ukryté a v dôsledku zvýšeného napätia sa začnú intenzívnejšie vynárať. Môžu sa prejaviť negatívne vlastnosti

a sklony osobnosti, ako aj poruchy v kontakte s inými ľuďmi. Mnohí nezamestnaní upadajú do depresií, pred problémami unikajú do nadmerného pitia alkoholu, patologického hráčstva, prejedania sa alebo iných závislostí. Tieto im však v konečnom dôsledku neprinášajú úľavu a ich situáciu ešte viac komplikujú.

Nezamestnanosť je sociálno-ekonomický jav spojený s existenciou trhu, konkrétne trhu práce. Predstavuje dôsledok a súčasne prejav nerovnováhy na trhu práce a to medzi ponukou a dopytom po práci. Ponuka práce je daná počtom pracovníkov, alebo všeobecnejšie počtom hodín práce, ktoré sú k dispozícii v danej ekonomike. Dopyt po práci je vyjadrený počtom pracovných miest, či už obsadených alebo voľných (Rievajová, Stanek, Krausová, 1997). Masová nezamestnanosť je nerovnováhou spôsobenou takou zmenou v dopyte či v ponuke pracovnej sily, ktorá na trhu práce vytvára masovú prevahu na strane jej ponuky.

Podľa Mareša (1994) môže k tomu dôjsť:

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

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

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

- regionálne rozdiely v nezamestnanosti a nízka mobilita pracovnej sily,
- nízko platená práca, nezáujem prijať takúto prácu vďaka súčasnému sociálnemu systému,
- vysoký daňový a odvodový klin, veľký rozdiel medzi nákladmi zamestnávateľa a zamestnanca a čistým príjmom zamestnanca,

- rigidita trhu práce, prejavujúca sa vo veľmi nízkom počte pracovníkov, ktorí pracujú na iný než plný úväzok – neflexibliný trh práce,
- diskriminácia v prístupe na trh práce, novým zákonníkom práce bola odstránená, ale v praxi pretrváva, predsudky zamestnávateľov voči mladým matkám, absolventom škôl a Rómom sú realitou,
- nedostatočná vzdelanosť, resp. nevhodná kvalifikačná štruktúra týkajúca sa i absolventov vysokých škôl, značná časť ľudského kapitálu nezodpovedá aktuálnym potrebám trhu práce.

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

- nie je zamestnancom, s výnimkou obvinených vo výkone väzby a odsúdených vo výkone trestu odňatia slobody, ak sú zaradení do práce,
- neprevádzkuje ani nevykonáva samostatnú zárobkovú činnosť, ani činnosť spolupracujúcej osoby,
- nevykonáva zárobkovú činnosť v cudzine,
- nie je spoločníkom spoločnosti s ručením obmedzením, komandistom komanditnej spoločnosti a ani členom družstva,
- nemá pravidelný príjem z inej činnosti a osobne sa na územnom úrade práce uchádza na základe písomnej žiadosti o sprostredkovanie vhodného zamestnania.

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

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

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

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

- hospodárska kríza a útlmové programy v niektorých priemyslových odvetviach,
- nestabilita politického systému,
- nestabilita aparátu štátnej a verejnej správy,
- predchádzajúca a i v súčasnosti pretrvávajúca prezamestnanosť v niektorých odvetviach najmä decíznej sféry,
- priebeh veľkých štrukturálnych zmien v hospodárstve,
- spôsob odštátnenia podnikov,
- nedostatočne rozvinutá a nevhodná štruktúra terciárneho sektora,

- nedostatočná podpora malého a stredného podnikania,
- nedostatok zdrojov pre potreby investičnej výstavby,
- transformácia pôdohospodárskeho sektora,
- vysoká zamestnanosť žien a dôchodcov,
- požiadavkám trhu práce nezodpovedajúca vzdelanostná a kvalifikačná štruktúra absolventov stredných a vysokých škôl,
- regionálne rozdiely v stupni hospodárskeho rozvoja, zamestnanosti a nízka mobilita pracovnej sily,
- deformácie v systéme sociálneho zabezpečenia a aktívnej politiky zamestnanosti.

Tieto faktory ohrozujú kontinuitu vývoja hospodárstva a sociálneho systému celej slovenskej spoločnosti a prejavujú sa:

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

Na Slovensku, podobne ako v ostatných vyspelých ekonomikách sa stretávame s obdobnými typmi nezamestnanosti a nezamestnanosťou najviac ohrozenými sociálnymi skupinami, hoci ich relácie majú svoje slovenské špecifiká.

V Slovenskej republike sa podľa Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov sa za uchádzača o zamestnanie považuje taký občan, ktorý môže pracovať, chce pracovať a hľadá si zamestnanie a je vedený v evidencii uchádzačov o zamestnanie úradu a ktorý:

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

K najohrozenejším kategóriám nezamestnaných v Slovenskej republike patria:

a) **Ľudia s nízkou, resp. so žiadnou kvalifikáciou.** Táto skupina tvorí asi 1/3 dlhodobo nezamestnaných. Nedostatočná kvalifikácia v podmienkach zvyšujúcich sa nárokov na pracovnú silu je základným znevýhodňujúcim činiteľom postavenia na trhu práce. Technický pokrok v súčasnosti nahradzuje nekvalifikovanú pracovnú silu, preto jej zaradenie do pracovného procesu je veľmi problematické. Dopyt po nekvalifikovanej pracovnej sile pritom neustále klesá. Pomerne vysoké zastúpenie majú nekvalifikovaní mladí ľudia aj v skupine mládeže, ktorí nemajú často ukončenú ani základnú školu. K najrizikovejším kategóriám patrí rómska mládež, ktorá nezažila obdobia pracovnej povinnosti v období socializmu a stáva sa dlhodobo nezamestnanou bez akýchkoľvek pracovných skúseností.

Problémy začlenenosti týchto skupín do trhu práce sú však determinované aj ďalšími príčinami. Ich charakteristiky, akými sú ťažká vzdelávateľnosť, malý alebo žiaden záujem

o zamestnanie, výskyt sociálno-patologických javov(alkoholizmus, kriminalita a jej recidíva a pod.) u značnej časti z nich, problémy ich zamestnanosti ešte prehlbujú. Buchtová (2002, s. 114) v tejto súvislosti uvádza že, „zvláštne náklonnosti a charakteristiky prispievajú k ich „vydeľovaniu“ sa zo spoločnosti a vedú k vytváraniu tzv. „novej triedy deklasovaných“ (new-underclas), ktorá žije akoby „vo vnútri systému podpôr“ sociálneho zabezpečenia, v „subkultúre závislosti od štátu“.

b) **Mladí ľudia a čerství absolventi škôl.**Za rizikovú skupinu považujeme mladých ľudí preto, že jej podmienky vstupu na trh práce sú značne sťažené. Aj podľa Zákona NR SR č. 5/2004 o službách zamestnanosti v znení neskorších predpisov je znevýhodneným uchádzačom o zamestnanie absolvent školy, teda „občan mladší ako 25 rokov veku, ktorý skončil sústavnú prípravu na povolanie v dennej forme štúdia pred menej ako dvomi rokmi a nezískal svoje prvé pravidelne platené zamestnanie.“

Integrácia mladých ľudí na trh práce však vôbec nie je jednoduchá. Mládež vo veku do 25 rokov je častejšie nezamestnaná ako dospelí. Absolventi škôl sú často zamestnaní na neistých pracovných miestach, či na pracovných pozíciách s nižšími mzdami a nižšou mierou sociálneho zabezpečenia. Tento stav je ovplyvnený dopadmi finančnej a hospodárskej krízy, čo spôsobuje spomalenie až zabrzdenie procesu začleňovania sa mladých ľudí do pracovného procesu. (Kostolná, Hanzelová, 2010)

Najmä absolventi pre trh práce menej atraktívnych odborov stredných a vysokých škôl, sú rizikovou skupinou a majú problém so zaradením sa do pracovného procesu. Pracovné vyhliadky sú pre nich mizivé a byť nezamestnaným sa pre nich môže stať určitým štýlom života. Postupne dochádza aj k stagnácii osobnosti mladého človeka. Ak sa akákoľvek snaha mladého nezamestnaného zamestnať sa skončí neúspechom, môže na základe tejto skúsenosti nastať presun k pocitom bezmocnosti a človek tak dospieva k presvedčeniu, že opätovné nájdenie zamestnania je úplne nezávislé od jeho konania. (Fedáková, 2003)

Vzhľadom na to, že mladí ľudia v krátkom čase po skončení štúdia nezískali pracovné zručnosti, nemôžu ich ďalej rozvíjať. Vplyvom nezamestnanosti mládež stráca po určitom čase mnohé schopnosti a vedomosti a to preto, že ich nevyužíva. Nejde len o úbytok zručností, vedomostí či odbornej kvalifikácie, ale aj o celkové odvyknutie si od bežných zamestnaneckých činností. Mnohých následne láka pohodlný život podľa vlastných predstáv. Mladá generácia sa vo svojom správaní zvykne postupne uchyľovať aj k sociálno-patologickým javom. (Laca S., Michel R., Laca P., 2011) Rôzne štúdie potvrdzujú najmä u mladých nezamestnaných výskyt patologického hráčstva, zvýšenú konzumácia alkoholu, nikotínu, drog a nárast kriminality. Kriminalita je často príťažlivým východiskom z nepriaznivej situácie, v ktorej sa mladí nezamestnaní ocitajú. Matoušek a Kroftová (2003) uvádzajú, že pre zníženie a postupné odstránenie kriminality je potrebné to, aby hodnota práce bola vyššia než samotná ziskovosť kriminality.

Pozícia mladých ľudí na trhu práce je nezastupiteľná. Európska Komisia na základe svojej „Výzvy na prijatie opatrení proti nezamestnanosti mládeže“ poukazuje na nenahraditeľnú úlohu mladých ľudí na trhu práce. Podľa zverejnených tvrdení Komisie, práve mladí ľudia majú v rukách „kľúč k budúcej dynamike a prosperite Európy.“ Práve po období hospodárskej a finančnej krízy bude bezpochyby talent mladých ľudí, ich energia a kreatívnosť základným predpokladom pre dosahovanie rastu a zvyšovanie konkurencieschopnosti. (Európska Komisia, 2013)

a) Občania so zdravotným postihnutím – občania zo zmenenou práceschopnosťou, invalidi. Nepriaznivé postavenie týchto ľudí na trhu práce je podmienené zdravotným stavom, ktorý ich znevýhodňuje a to z toho dôvodu, že zamestnanci si z bohatej ponuky môžu vyberať pracovníkov u ktorých je predpoklad dobrého pracovného výkonu, pravidelná dochádzka. Navyše imobilný pracovník zo zníženou práceschopnosťou potrebuje upravené bezbariérové prostredie, ktoré znamená pre zamestnávateľa len ďalšie zbytočné náklady. Zamestnávatelia sú síce povinný zamestnávať ľudí zo zníženou pracovnou schopnosťou, pre nich je však často výhodnejšie nezamestnať ich a namiesto toho odvádzať povinné odvody úradom práce, sociálnych vecí a rodiny.

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

c) Ženy, matky, osamelé matky ktoré sa starajú o maloleté deti. Zamestnávatelia skôr uprednostňujú mužov aj v tom prípade, že žena spĺňa, resp. má aj lepšie kvalifikačné predpoklady. Problémom je aj materská resp. rodičovská dovolenka, najmä však absencia žien v práci z dôvodu starostlivosti ženy matky o neplnoleté deti.

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

e) Dlhodobo nezamestnané skupiny osôb.

Dlhodobá nezamestnanosť sa podstatne rozšírila a stala sa ťažko zvládnuteľným sociálnym, ekonomickým a politickým problémom. Čím dlhšie sú ľudia bez zamestnania, tým majú menšiu nádej, že si opäť prácu nájdu. Ak ako nezamestnaný zotrvávajú neúmerne dlhý čas, dochádza u nezamestnaného k štrukturálnym osobnostným zmenám. Tieto majú trvalejšie

následky na readaptáciu na pracovné prostredie a dlhodobo nezamestnaný jedinec, bez sociálnej rehabilitácie ťažko nachádza uplatnenie na trhu práce (Kozoň, 1996). Podľa definície ILO možno za dlhodobú nezamestnanosť považovať takú, ktorá trvá 12 a viac mesiacov. Aj nízka miera nezamestnanosti môže byť pre spoločnosť nepriaznivá, ak ide o nezamestnanosť dlhodobú. Od roku 1994 sa prejavuje nový prvok v rámci nej veľmi dlhodobá nezamestnanosť, ktorá trvá viac ako štyri roky.

Dlhodobá nezamestnanosť - dôsledky dlhodobej nezamestnanosti sú po stránke národohospodárskej a individuálno-psychologickej najhoršie. Pritom prognózy ohľadom klesania dlhodobej nezamestnanosti nie sú priaznivé, skôr pochmúrne. Ani najmodernejšie hospodárske a sociálne systémy nenašli zatiaľ účinný liek proti dlhodobej nezamestnanosti. (Vikartovský, 1997)

Nie všetky krajiny sa však pridržiavajú tejto metodiky a prispôsobujú si ju v závislosti od svojich podmienok. Napríklad Veľká Británia a Rakúsko považujú za dlhodobo nezamestnanú už tú osobu, ktorá je bez práce dlhšie ako 6 mesiacov. Iné krajiny, napr. Švédsko určujú prah dlhodobej nezamestnanosti podľa toho, ktorých skupín nezamestnaného obyvateľstva sa týka. Napr. pre nezamestnaných mladých ľudí je to 4 a viac mesiacov. Druhou skutočnosťou, v ktorej sa prístupy jednotlivých krajín líšia v chápaní dlhodobej nezamestnanosti, je kontinuálnosť v jej trvaní, teda či musí trvať neprerušene alebo ju možno chápať ako dlhodobú aj v prípade jej prerušovanej podoby. (Mareš, P., 1994) Dlhodobá nezamestnanosť sa nielen značne rozšírila, stáva sa veľmi zložitým a ťažko riešiteľným ekonomickým, sociálnym a politickým problémom. Všeobecne povedané: čím dlhšie sú ľudia nezamestnaní, tým majú menšiu nádej nájsť si opäť prácu a aj z celospoločenského pohľadu je problém ťažšie riešiteľný.

Dlhodobá nezamestnanosť všeobecne najviac postihuje:

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

Počas celého obdobia, odkedy sa u nás začalo hovoriť o dlhodobej nezamestnanosti (koniec roku 1992), sa podstatnejšie jej štruktúra a príčiny nezmenili. Zmenil sa však jej rozsah a predĺžila sa aj dĺžka trvania nezamestnanosti tak na celoslovenskej úrovni, ako aj v jednotlivých regiónoch. Na trhu práce sa vyprofilovalo *„tvrdé jadro“* nezamestnanosti a osobitne dlhodobej (uchádzači so základným vzdelaním a časť vyučených, Rómovia a pod.). Jednou z príčin je nezáujem zamestnať sa v dôsledku zabezpečeného prísunu sociálnych dávok, čo je pre mnohých dostačujúce na umelé zotrvávanie v nezamestnanosti. Na druhej strane je to však i neochota zamestnávateľov zamestnať človeka, ktorý sa ocitol dlhší čas bez práce. Ako ďalší dôvod nezáujmu o hľadanie si zamestnania dlhodobo nezamestnaných, vystupuje u väčšiny z nich nízka mzda. Cena práce je u nás v porovnaní s väčšinou krajín

Európskej únie nízka. Priemerná výška podpory v nezamestnanosti sa pohybuje len málo pod minimálnou mzdou a tak je možné hľadať riešenie i roztvorením diferenciačných nožníc v prospech mzdy, aby sa táto stala dostatočným stimulom aj pre nezamestnaných. Na dĺžku trvania nezamestnanosti do značnej miery vplýva i nepružnosť trhu práce, nízka priestorová a profesijná mobilita, resp. neochota k tejto mobilite, prekážky zabraňujúce jej rastu, rozdiely medzi štruktúrou ponuky a dopytu po práci. Na strane nezamestnaných väčšinou absencia vedomostí a zručností, ktoré si disponibilné voľné pracovné miesta vyžadujú, spôsobené aj nevhodnou štruktúrou stredného a vysokého školstva.

26.2 DÔSLEDKY STRATY ZAMESTNANIA

Nezamestnanosť ako prejav neschopnosti uspokojovať právo na prácu, vyvoláva celý rad nežiaducich účinkov, ktoré v istých fázach zasahujú nezamestnaného občana, ale aj celú spoločnosť.

Ako nezamestnanosť poznačí konkrétneho jedinca, závisí od množstva faktorov. Sú nimi: vek, predchádzajúca prax, dĺžka nezamestnanosti, pohlavie, verejná mienka, sociálna práca s nezamestnanými, ale aj aktívna politika riešenia nezamestnanosti.

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

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

1. Fáza šoku - prvou reakciou na stratu zamestnania je šok, neschopnosť uveriť, že by to bolo možné, a nakoniec hanba, že tomu tak skutočne je. Ďalšie pocity nemusia byť negatívne, človek môže krátkodobo pociťovať úľavu, pretože má voľnosť a dostatok času. Nezamestnaný sa v tomto štádiu snaží dobehnúť to o čo má záujem a čo predtým nestihol urobiť.

2. Fáza optimizmu a aktívneho hľadania nového zamestnania – človek verí, že novú prácu nájde, a vynakladá určité úsilie. Pokiaľ nové zamestnanie nenájde v krátkej dobe alebo aspoň nemá nádej, že by ho našiel, jeho postoj sa mení.

3. Fáza prechodu do kategórie dlhodobej nezamestnanosti – zvyčajne nastáva po šiestich mesiacoch trvania nezamestnanosti. Nezamestnaný človek zisťuje, že je ohrozený viac a trvalejším spôsobom, než sa mu zdalo na začiatku. Prežíva svoju situáciu ako stresovú, stráca pocit pohody a vnútornej rovnováhy, stáva sa pesimistickým.

4. Fáza adaptácie na štýl života nezamestnaného – pokiaľ človek nemôže nájsť prácu po dlhšiu dobu, dostáva sa do fázy, ktorá je typická rezignáciou, stratou nádeje, fatalizmom, pasivitou a apatiou. Prestáva byť aktívny, pretože sa domnieva , že to aj tak nemá zmysel,

stráca záujem o prácu, znižuje svoje seba hodnotenie. Dochádza k zásadným zmenám jeho postojov a očakávaní.

5. Fáza pretrvávajúcej nedôvery – i keď po dlhej dobe trvania nezamestnanosti človek nakoniec nájde prácu, nezmizne tak rýchlo jeho nedôvera, podozrievavosť a pocity neistoty. Objavujú sa problémy pri zvládaní novej situácie. (Vágnerová, 2004)

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

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

So stratou zamestnania súvisí **obmedzenie kontaktu** s inými ľuďmi. V práci majú ľudia isté väzby. Tým, že nechodia do práce, vzniká u nich pocit, že už medzi nich nepatria. Nezamestnaní vypadávajú zo sociálnych kontaktov už samotnou neprítomnosťou v pracovnej skupine. Styky s bývalými kolegami bývajú len ojedinelo naďalej udržiavané. Ďalším dôvodom obmedzenia kontaktov môže byť aj to, že sa nezamestnaní obávajú zverejnenia faktu, že prišli o prácu. Iným motívom obmedzenia sociálnych kontaktov je na strane nezamestnaných pocit vlastnej stigmatizácie zo straty zamestnania. Ľudia sa vyhýbajú nielen tým, ktorí sú zamestnaní, ale aj tým, ktorí sú rovnako ako oni nezamestnaní, pretože tieto kontakty pôsobia na nich depresívne. Miera sociálnej izolácie je spojená s viacerými faktormi, medzi ktorými dôležitú úlohu zohráva vek. Mladí ľudia sa po strate svojho zamestnania neocitajú v takej sociálnej izolácii ako nezamestnaní staršieho veku.

Nezamestnanosť býva spojená taktiež s psychologicky stresujúcimi zmenami vo vnímaní času. V živote nezamestnaných **prestáva byť čas dôležitý** (Mareš, 1994). Dochádza k reorganizácii každodenného života - zmena doterajšieho stereotypu. Mení sa skladba dňa. Človek nie je nútený vstať v určitú hodinu. Nemusí byť načas a primerane oblečený v práci. Nechodí domov vo zvyčajnom čase. (Pružinská, Mižičková, 1999) Čas ubieha nezamestnaným pomalšie ako ľuďom v zamestnaní. Odstránenie štruktúry dňa, ktorá je určovaná predovšetkým rytmom zamestnania, je pociťované ako psychické bremeno. S tým súvisí aj strata cieľov, pocit neužitočnosti a nepotrebnosti (Mareš, 1994).

Schavel et al. (2008, s. 110) uvádza, že „väčšina štúdií poukazuje na to, že všeobecne rozšírený obraz nezamestnaných, ukazujúcich ich ako ľudí zabíjajúcich čas sledovaním televízie a tráviacich veľa času spánkom, alebo ležaním v posteli nie je výmyslom verejnosti, ale tvrdou realitou života. Práve neobmedzené množstvo voľného času paradoxne zabraňuje nezamestnaným v tom, aby ho využívali. Hlavne mladiství majú problémy pri popisovaní svojich denných skúseností. Ich voľný čas je spojený s nudou."

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

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

Už po šiestich mesiacoch po prepustení zo zamestnania nastávajú **psychické zmeny**, ktoré majú odraz v správaní nezamestnaného a vo všeobecnosti ovplyvňujú jeho sociálne vzťahy. Psychické zmeny možno pozorovať jednak v postojoch, v narastajúcej frustrácií a psychosociálnej deprivácii potrieb (Kozoň, 1996). Dôvodom je vyššia úroveň napätia a negatívnych pocitov a nižšia úroveň šťastia a životného uspokojenia u nezamestnaných osôb.

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

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

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

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

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

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

Podpora v nezamestnanosti či dokonca sociálna dávka, vymedzená na základe stanoveného minimálneho príjmu, znamená pre nezamestnaného a tiež pre jeho rodinu **zníženie životnej úrovne**. Príjem z podpôr niekedy ťažko pokrýva základné potreby rodín a tak sa mnohokrát dostávajú do dlhov. Čím dlhšie je človek nezamestnaným, tým sa stáva jeho finančná a existenčná situácia horšia. Tieto dávky nebývajú často dostatočné, hlavne v prípade starších ľudí, tehotných žien, mentálne postihnutých, fyzicky handicapovaných, chorých či v prípade diabetikov a podobne.

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

Nezamestnanosť vo svojich priamych dôsledkoch vedie mnohokrát k neuspokojovaniu určitých potrieb, ktoré ak pretrvávajú dlhodobo, môžu priniesť ďalšie, oveľa závažnejšie dôsledky pre osobnosť nezamestnaného jedinca a pre jeho najbližšie okolie. Z uvedeného vyplýva, že riešenie nezamestnanosti nemá len ekonomický rozmer. Pri jej riešení je potrebné zohľadňovať jej sociologické, psychologické, kultúrne a v neposlednom rade i politické a právne aspekty problému. Osobitnú pozornosť je a aj v budúcnosti bude potrebné venovať tým skupinám obyvateľstva, ktoré už v súčasnosti majú objektívne, či subjektívne problémy s uplatnením sa na trhu práce. V spoločnosti, ktorej základ by mala tvoriť ekonomika založená na poznatkoch, vylúčenie a izolovanosť týchto skupín sa môže a zrejme (dúfajme, že len v prvých etapách) sa aj bude prehlbovať. Svedčia o tom v neposlednom rade aj nepretržite sa roztvárajúce sa nožnice medzi exklúziou postihnutými skupinami obyvateľstva Slovenska a ostatnou populáciou, ktorých sme svedkami od roku 1989.

ZHRNUTIE

Nezamestnanosť je jedným zo sociálnych problémov, ktorý výrazne vystupuje do popredia najmä v obdobiach hospodárskych kríz, v ktorých zasahuje značné časti obyvateľstva v ekonomicky aktívnom veku. Zvlášť sú ňou ohrozené tie skupiny obyvateľstva, ktoré sa nedokážu presadiť na trhu práce v dôsledku sociálnych a individuálnych hendikepov, ktorých sú nositeľmi. Je typickým príkladom sociálnej udalosti, pretože postihuje zvyčajne väčší počet ľudí, teda stáva sa masovou, má nepriaznivý vplyv na ekonomickú a sociálnu situáciu celej spoločnosti, výrazne však zasahuje aj do života jedinca a narúša pritom rodinné spolužitie a funkcie rodín nezamestnaných osôb.

Pri riešení nezamestnanosti je potrebné zohľadňovať nielen jej ekonomické, ale aj sociologické, psychologické, kultúrne a v neposlednom rade i politické a právne aspekty problému. Osobitnú pozornosť je potrebné venovať tým skupinám obyvateľstva, ktoré už v súčasnosti majú objektívne či subjektívne problémy s uplatnením sa na trhu práce.

Situácia sociálne vylúčených skupín obyvateľstva sa v časom horizonte skôr zhoršuje, resp. stagnuje a to vrátane mladej generácie, patriacej k týmto sociálne vylúčeným skupinám. V relatívnom vyjadrení vysoké zastúpenie z trhu práce vylúčených skupín obyvateľstva predznamenáva isté ohrozenie sociálneho konsenzu slovenskej spoločnosti. Už i dnes sa preto ukazuje potreba s týmito skupinami podstatne intenzívnejšie a najmä efektívnejšie pracovať v smere ich začleňovania do trhu práce a ostatných stránok života spoločnosti.

Vysoké zastúpenie z trhu práce vylúčených skupín obyvateľstva v ekonomicky aktívnom veku predznamenáva isté ohrozenie sociálneho konsenzu slovenskej spoločnosti. Do popredia preto vystupuje potreba s týmito skupinami podstatne intenzívnejšie a najmä efektívnejšie pracovať, v smere ich začleňovania do trhu práce a ostatných stránok života spoločnosti.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Prečo považujeme nezamestnanosť za jeden z najvýznamnejších sociálnych problémov súčasných industriálnych a postindustriálnych spoločností?
2. Charakterizujte kategóriu nezamestnanosť.
3. Uveďte sociálno-ekonomické faktory spôsobujúce nezamestnanosť obyvateľstva v ekonomicky aktívnom veku.
4. Kto je v podmienkach Slovenskej republiky považovaný za nezamestnanú osobu?
5. Akým spôsobom sa v Slovenskej republike vypočítava miera nezamestnanosti a aké riziká hrozia spoločnosti pri masovej nezamestnanosti?
6. Ktoré faktory najvýraznejšie ovplyvňujú vysokú mieru nezamestnanosti v Slovenskej republike?
7. Uveďte a charakterizujte skupiny obyvateľstva v ekonomicky aktívnom veku, ktoré sú najviac ohrozené nezamestnanosťou.
8. Charakterizujte dlhodobú nezamestnanosť, jej príčiny a dôsledky.
9. Uveďte a charakterizujte fázy ktorými nezamestnaní jednotlivci prechádzajú a vyrovnávajú sa s nezamestnanosťou?
10. S akými negatívnymi prejavmi sa môžeme stretnúť u nezamestnaných jedincov?
11. S akými negatívnymi prejavmi sa môžeme stretnúť v rodinnom prostredí nezamestnaných osôb?
12. V čom vidíte celospoločensky pôsobiace negatívne dopady vysokej miery nezamestnanosti v Slovenskej republike?
13. Uplatnenie akých nástrojov a opatrení by podľa Vás prispelo k efektívnejšiemu riešeniu nezamestnanosti v Slovenskej republike?
14. Aké nástroje by podľa Vás mohli využívať zamestnávateľské organizácie, pri zamestnávaní predovšetkým dlhodobo nezamestnaných skupín obyvateľstva a mladých nezamestnaných?

LITERATÚRA

BUCHTOVÁ, B. et al. (2002): *Nezaměstnanost psychologický, ekonomický a sociální problém.* Praha : Grada Publishing, ISBN 80-247-9006-8.

EURÓPSKA KOMISIA (2013): *Spoločne pre mladých ľudí Európy : Výzva na prijatie opatrení proti nezamestnanosti mládeže.* [online]. [cit.2013-11-27]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/youth_sk.pdf>.

FEDÁKOVÁ, D. (2003): Nezamestnaní a dôsledky nezamestnanosti. In: *Človek a spoločnosť* [online]. 2003, roč. 6, č. 4. Dostupné na: <http://www.saske.sk/cas/archiv/4-2003/index.html>. ISSN 1335-3608.

JAHODA, M. (1982): Emploiment and Unemployment: *A Social Psychlogical Analysis, Cambridge Univesity Press*, In: MAREŠ, Peter (1994): Nezaměstnanost jako sociální problém. Praha: SLON, ISBN 80-901424-9-4.

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

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

KOSTOLNÁ, Z., HANZELOVÁ, E. (2010): *Nezamestnanosť absolventov škôl a prístupy k jej riešeniu v členských štátoch EÚ v období globálnej ekonomickej krízy:* záverečná správa VÚ č. 2146. Bratislava : IVPR, 2010.

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

LACA, S. , MICHEĽ, R., LACA, P. (2011): Nezamestnanosť mladých ľudí „absolventov" ako súčasný sociálny problém spoločnosti. In *Prohuman* [online]. 2011, č. 10. Dostupné na: <http://www.prohuman.sk/socialna-praca/nezamestnanost-mladych-ludi-absolventov-akosucasny-socialny-problem-spolocnosti>. ISSN 1338-1415.

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

MATOUŠEK, O., KROFTOVÁ, A. (1998): *Mládež a delikvence,* Praha: Portál, ISBN 80-7178-226-2.

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

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

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

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

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

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

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

VŠEOBECNÁ DEKLARÁCIA ĽUDSKÝCH PRÁV Organizácie spojených národov.

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

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

27 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Edukačné ciele

- Oboznámiť sa so základnými pojmami vzťahujúcimi sa k spoločenskej kultúre a organizačnej kultúre.
- Definovať a charakterizovať organizačnú kultúru.
- Opísať kultúru vo vnútri organizácie.

ÚVOD

Skúmaním kultúry a jej funkciou v spoločnosti sa predovšetkým zaoberá kultúrna antropológia. Spôsob výskumu kultúry spočíva najmä v empirickom zhromažďovaní poznatkov a systematickom porovnávaní jednotlivých kultúr v rámci národov, národností, etník a rozličných spoločenských zoskupení.

Cieľom výskumu kultúry v tom najširšom poňatí je hľadať spoločné znaky medzi jednotlivými kultúrami v rámci geograficky oddelených spoločenstiev ako aj subkultúr, ktoré sa odvíjajú z majoritnej kultúry.

Kultúru vo všeobecnosti ponímame ako súbor všetkých materiálnych a nemateriálnych statkov daného spoločenstva, ktoré sa v priebehu histórie a času osvedčili do tej miery, že sa stali, resp. sa stávajú zaužívanými hodnotami a normami pre dané spoločenstvo a v modifikovanej podobe sa premietajú do subkultúry bežného života človeka. Preto by bolo nesprávne považovať každú kultúru či subkultúru a priori za niečo spoločensky pozitívne. To, do akej miery je možné zaujať pozitívne alebo negatívne stanovisko k danej kultúre je miera súladu noriem a hodnôt konkrétnej subkultúry s majoritnou kultúrou. Čím je dosiahnutý väčší vzájomný súlad a špecifiká príznačné pre subkultúru nenarúšajú hodnoty a normy väčšinovej kultúry, tým viac je možné považovať príslušnú subkultúru za akceptovateľnú a rešpektovateľnú.

27.1 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Kultúru každého spoločenstva (národa, etnika, organizácie, atď.) je možné charakterizovať prostredníctvom **znakov**, ktoré sú špecifické pre dané spoločenstvo. Prienik kultúrnych hodnôt do správania sa a konania človeka môžeme najčastejšie registrovať v podobe tradícií, obyčajov, zvykov, noriem, zákonov a tabu.

Tradícia je súhrn zvykov, pravidiel a hodnôt prenášaný z generácie na generáciu a tvorí základnú kotvu spoločenskej kultúry a je jedným z najzásadnejších prirodzených regulátorov v živote človeka.

Obyčaj je tradíciou a obvykle častým opakovaním ustálený spôsob konania a sociálneho správania sa ľudí. Významovo je obvykle interpretovaný aj ako zvyk avšak zvyk oproti obyčaju je ponímaný z hľadiska intenzity ako výraznejší. Uplatňuje sa v situáciách

každodenného života, ale tiež pri významných udalostiach v zmysle dodržiavania ustálených formálnych zvyklostí.

Nedodržiavanie obyčajov je ponímané spoločnosťou menej prísne. V kontexte spoločenskej kultúry je dodržiavanie obyčaju, či zvyklostí považované predovšetkým ako žiaduci prejav správania. V prípade jeho porušenia previnilec nie je zo strany ostatných členov spoločenstva konkrétne sankcionovaný, obvykle je len neformálne upozornený na nevhodnosť svojho správania sa, prípadne, vzhľadom na konkrétnu situáciu nastane medzi porušovateľom a ostatnými členmi krátkodobý sociálny dištanc. Pokiaľ jedinec svojim nedodržaním zvyklostí neuráža väčšinovú spoločnosť, nielen, že nemusí dôjsť k upozorneniu, ale jeho správanie sa môže byť ponímané aj ako znak tolerovanej nekonvenčnosti a osobnej nezávislosti.

Norma je záväzné pravidlo, resp. súbor pravidiel a hodnôt správania sa v určitej situácii, ktorá definuje formy sociálnych aktivít zameraných na dosiahnutie sociálnych cieľov. Ide o tzv. štandardy správania sa, ktoré sú prísne a ich porušovanie je spoločensky považované za tak závažné, že vzhľadom k aktuálnej spoločenskej situácii, porušovateľ riskuje odmietnutie, prípadne až vylúčenie z daného spoločenstva. V závislosti na prísnosti normy môže byť previnilec aj skupinou potrestaný, avšak trest obvykle nemá právny charakter.

Zákon je ustálené pravidlo, resp. princíp vzťahujúci sa najmä k mravnej a spoločenskej oblasti života. Zákon má najširšie spoločenské uplatnenie a je do tej miery spoločensky záväzný, že jeho nedodržiavanie je trestné. Zákon je obvykle podložený formálnymi právnymi predpismi, ktoré sú platné pre každého člena záväzné.

Tabu je najprísnejšia forma kultúrnej normy, prísny zákaz niečoho veľmi opovrhnutia hodného, krajne nemorálneho. Ide o spoločensky neprijateľné, odsúdeniahodné konanie, ktoré je spoločnosťou jednoznačne odmietané a prísne sankcionované. Jedinec porušujúci tabu riskuje definitívne vylúčenie zo spoločnosti.

Organizačná kultúra

Tak ako každé spoločenstvo, každá relatívne zatvorená skupina, počnúc rodinou a organizáciou či firmou končiac, má svoju špecifickú, organizačnú kultúru. V odbornej literatúre ťažko nájdeme jednoznačné a komplexné vymedzenie organizačnej kultúry. Jednu z mnohých interpretačných variant predstavuje model 7S poradenskej organizácie McKinsey podľa Petersa a Watermana (in Rudy a kol., 2001), ktorý demonštruje úlohu organizačnej kultúry v spoločnosti. Model obsahuje jednu kľúčovú premennú, ktorú autori považujú za podstatu organizačnej kultúry a nazývajú ju názorovou zhodou hodnôt, resp. zdieľané hodnoty. Všetky ostatné premenné, t. j. **s**chopnosti, **s**tratégia vedenia organizácie, **š**truktúra organizácie, **s**ystémy a postupy, **š**týl riadenia a **s**poluzamestnanci, sa týkajú najdôležitejšieho zdroja, s ktorým manažment pracuje – ľudí.

Na ilustráciu uvedieme niekoľko zásadných definícií vyjadrujúcich organizačnú kultúru, ktoré uvádzajú vo svojich publikáciách napr. Bedrnová, Nový (1994), Tyson, Jackson (1997), Rudy a kol. (2001), Armstrong (2007), Koubek (2005), Kubáni (2011) a mnohí ďalší.

„Podnikovú kultúru tvoria predovšetkým artefakty, perspektívy, hodnoty a domnienky, ktoré sú zdieľané členmi organizácie“ (Dyer, 1985).

„Organizačná kultúra je spôsob akým u nás vo firme robíme veci a vykonávame činnosti“ (Deal, Kennedy, 1982).

„Organizačná kultúra je prevládajúci a koherentný súbor zdieľaných hodnôt vyjadrený takými symbolickými prostriedkami ako sú príbehy, mýty, legendy, slogany a anekdoty“ (Peters, Waterman, 1982).

„Organizačná kultúra je kolektívne programovanie mysle, ktoré odlišuje členov jednej organizácie od inej“ (Hofstede, 1997).

„Organizačná kultúra je súbor zdieľaných trvalých kréd komunikovaných prostredníctvom množstva symbolických médií, ktorý dáva zmysel pracovnému životu ľudí“ (Ouchi, 1981).

„Splnenie úloh, povinnosť a poriadok je možné v podniku zaistiť prostredníctvom mixu vlastných presvedčení, podnikovej ideológie, rituálov a mýtov, ktoré spojíme pod etiketu podnikovej kultúry“ (Pettigren, 1979).

„Podniková kultúra je vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré si určitá skupina vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci ktorých sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie, a vnútornej integrácie a ktoré sa tak osvedčili, že sú ponímané ako všeobecne platné“ (Schein, 1989).

Aj keď sa jednotlivé definície na prvý pohľad javia pomerne nesúrodé a takmer každá definícia priorizuje inú hodnotu, spoločným, zjednocujúcim znakom je dohoda na spoločnom dodržiavaní konkrétnej línie organizačnej kultúry. Je treba mať vždy na pamäti, že organizačná kultúra je vytváraná konkrétnymi ľuďmi na pracovisku, má neodmysliteľnú dynamiku, rozvíja sa a pretrváva dovtedy, dokiaľ trvá organizácia a vyjadruje subjektívny pohľad zamestnancov na kultúru podniku. To je aj dôvod, prečo organizačná kultúra nie je a nemôže byť rovnaká v každej organizácii. Napriek tomu však existujú isté spoločné charakteristické znaky, ktoré sú zjavné v každej organizačnej kultúre.

Spoločné charakteristiky organizačnej (podnikovej) kultúry (Bedrnová, Nový, 1994)

- Podniková kultúra ako celok nemá žiadnu vlastnú, individuálnu objektívnu formu svojej existencie, ktorá by stála mimo subjektívnej roviny interpersonálnych vzťahov konkrétnych spoluzamestnancov. Ide o vzájomne odsúhlasené a akceptované presvedčenia, normy a hodnoty, ktoré si utvárajú, definujú a interpretujú členovia sami.
- Podniková kultúra označuje spoločné hodnoty a normy. Ide o skupinový fenomén, ktorý je nadindividuálny a má výrazný sociálny charakter. Hlavné postoje, normy a hodnoty vznikajú v procese vzájomnej interakcie a komunikácie v konkrétnom podniku. Podniková kultúra pôsobí ako normatívny faktor upravujúci a zjednocujúci vedomé konanie jednotlivcov v organizácii.
- Podniková kultúra vzniká a zaniká v konkrétnom čase a mieste; má prechodný charakter.
- Je výsledkom procesu učenia, ktorého základ spočíva vo vzájomnom pôsobení vonkajšieho okolia a vnútornej koordinácie.
- Podniková kultúra slúži ako prostriedok pre uľahčenie adaptačného procesu novým zamestnancom. Napomáha im objasňovať, ako sa správať a konať v súlade s kultúrnymi tradíciami organizácie.
- Podniková kultúra umožňuje ľahkú orientáciu vo vnútropodnikovom dianí, zjednodušuje a sprehľadňuje dianie a orientáciu v organizácii.

Organizačná kultúra môže mať rôznu silu či mieru účinnosti. V podstate platí, čím je podnik stabilnejší, prosperujúcejší a efektívnejší, tým je kultúra silnejšia, výraznejšia a vo väčšej miere ovplyvňuje správanie sa a konanie zamestnancov a zároveň ju zamestnanci dôraznejšie prijímajú a akceptujú.

Základnými znakmi silnej podnikovej kultúry sú: *pregnantnosť, rozšírenosť a zakotvenosť* (Bedrnová, Nový, 1994).

Pregnantnosť znamená, že znaky organizačnej kultúry sú výrazovo presné, výstižné a svojou symbolikou ľahko pochopiteľné každému zamestnancovi. Aby mohli byť tieto nároky splnené, musí byť podniková kultúra založená na dostatočne pevnom a obsažnom súbore podnikových hodnôt, symbolov v materiálnej aj nemateriálnej podobe, ktoré sú navzájom konzistentné. Prostredníctvom miery pregnantnosti daných hodnôt je všetkým zamestnancom bez ohľadu na pozíciu či funkciu zreteľne prezentované aké správanie a konanie je nevyhnutné v pracovnom prostredí dodržiavať, aké prejavy v správaní sú žiaduce (výhodné pre organizáciu), aké sú hraničné, ale ešte akceptovateľné a aké sú neprípustné a neprijateľné.

Rozšírenosť znamená, že všetky zásadné prvky podnikovej kultúry musia byť maximálne rozšírené medzi všetkých zamestnancov, zamestnanci ich poznajú a nielen že sami dodržujú, ale sami sa stretávajú s ich dodržiavaním a prezentovaním u ostatných kolegov, nadriadených aj podriadených.

Zakotvenosť znamená mieru identifikácie zamestnanca s organizačnou kultúrou, jej hodnotami a normami. Miera identifikácie s príslušnou kultúrou sa často odvíja od miery lojality zamestnanca k svojej firme a pracovisku a viaže sa aj na emocionálny vzťah zamestnanca k organizácii.

Prostriedky organizačnej kultúry

Akákoľvek organizácia má v podstate dve základné funkcie. Prvou z nich je produkcia tovarov alebo služieb pre odberateľov a druhou je udržiavacia funkcia organizácie. Rovnako aj organizačná kultúra má dva kľúčové ciele:

- prostredníctvom príslušných kultúrnych symbolov informovať verejnosť o svojom poslaní, službách, tovaroch a cieľoch,
- vytvárať a upevňovať udržiavaciu a relatívne stabilnú štruktúru svojich členov o. i. aj prostredníctvom kultúrnych symbolov.

Vzhľadom k uvedeným cieľom je potrebné pripomenúť, že organizačná kultúra môže nadobúdať v podstate dve tváre. Prvou z nich je tzv. *neviditeľná* kultúra, ktorá je známa len členom danej organizácie a môže sa vyskytovať vo formalizovanej podobe, ale aj v neformalizovanej, zvyklostnej. Typickými prejavmi sú rôzne špecifické znaky správania sa členov navzájom, napr. akceptovateľný štýl humoru, vzájomný spôsob obdarovávania sa pri súkromných oslavách, typické rečové výrazy, jazykové zvraty, pracovný slang a pod. Tieto prejavy kultúrnych znakov jednotlivých pracovných skupín majú komorný charakter, podporujú súdržnosť členov a pôsobia obvykle pozitívne na pracovnú atmosféru. Nebýva zriedkavosťou, že sú málo zrozumiteľné pre ľudí „zvonku“.

Pre *viditeľnú* kultúru sú príznačné symboly, ktoré majú za cieľ informovať ľudí „zvonku“ o poslaní, službe a kultúre danej organizácie.

Kultúrne symboly je možné rozdeliť na materiálne a nemateriálne. K **materiálnym prvkom organizačnej kultúry** patria:

Logo organizácie – je jeden z najvýraznejších symbolov organizácie, ktoré má význam tak pre zamestnanca ako aj pre verejnosť. Svojim výtvarným zameraním by malo byť výstižné, pútajúce, ľahko zapamätateľné a vyjadrujúce hlavné poslanie organizácie.

Farby príznačné pre danú organizáciu – význam má najmä v prípade, že ide o organizáciu, resp. firmu, ktorá má viacero svojich pobočiek rovnakého zamerania. Napr. obchodné reťazce, pošta, pobočky cestovných kancelárií, bánk a pod.

Architektúra budov, interiérov – ide o štýlovú rovnakosť, ktorá vyjadruje rovnakosť zamerania organizácie a poskytovania služieb.

Upomienkové predmety s označením organizácie, vizitky, propagačné materiály a pod. – cieľom je upevňovať verejnosť aj zamestnancov o význame a poslaní organizácie a udržiavať aj príslušnú propagáciu organizácie.

Zariadenia pracovísk, spoločných priestorov, kancelárií a pod. – vyjadrujú typické znaky organizácie, jej ciele, hodnoty a postoje. Efektívne organizácie sa usilujú svoje priestory upravovať a zariaďovať tak, aby, čo najzreteľnejšie poukazovali na poslanie organizácie, obsah a funkčnosť. Pri zariaďovaní interiérov vedúcich, vyššieho manažmentu a reprezentačných priestorov je treba mať na zreteli predovšetkým ich funkčnosť, pracovný komfort, estetickosť prostredia a usilovať sa o materiálnu neokázalosť. Ohurovať návštevníkov luxusným, drahým nábytkom a doplnkami je treba považovať za nevkus, plytvanie zdrojmi organizácie a znak nedôvery v serióznosť organizácie. Materiálne symboly sa využívajú v rámci organizácie u zamestnancov na uvedomenie si významnosti a dôležitosti organizácie, na zvýšenie informovanosti a lojality zamestnancov. Taktiež slúžia ako dôležitý informačný materiál pre odberateľov a zákazníkov. Tí si na základe týchto materiálnych artefaktov dotvárajú obraz o firme, neraz aj o jej vierohodnosti a solídnosti.

Nemateriálne prvky organizačnej kultúry môžeme rámcovo rozdeliť na *verbálne symboly a symbolické správanie sa a konanie.*

Verbálne symboly sa vyskytujú najčastejšie vo forme rôznych príbehov, rozprávaní o významných podnikových situáciách, ktoré zanechali v „pamätníkoch“, starších, obvykle vážených kolegov spomienky a zážitky, ktoré poukazujú na dôležitosť nejakej podnikovej udalosti alebo sa viažu na niektorých bývalých vážených kolegov, ktorí zanechali významnú stopu v dejinách organizácie. Často ide o historky, ktoré môžu byť aj prikrášlené, s vylepšenou pointou a neraz majú aj humorný charakter. Ide o akúsi históriu organizácie a cieľom príbehov je pripomenúť mladším kolegom minulosť organizácie, jej vývoj, spomenúť aj prípadné kritické udalosti a zároveň zvýšiť mieru identifikácie s danou organizáciou. Rozširovanie firemných príbehov medzi zamestnancami má aj podstatný význam pri upevňovaní ich postojov k firme a zdôrazňovaní hodnôt a noriem, ktoré majú svoju históriu a opodstatnenosť. Majú mimoriadny význam pre vytváranie a udržiavanie kolegiálnej súdržnosti.

Mýty – ide o obdobu príbehov a historiek, ktoré často nie sú úplne pravdivé, sú to neraz príbehy zo staršej histórie organizácie, bývajú prikrášľované a aj zveličované. Význam mýtov pre organizáciu je veľmi podobný ako príbehy, či spomienky. Tvoria akýsi kolorit organizácie a šikovný manažment ich môže pozitívne využiť v prospech svojej organizácie.

Symbolické správanie sa a konanie – ide o dôležitú súčasť každej organizácie. Symbolické správanie sa prejavuje vo forme rôznych rituálov, ceremónií, spôsobe osláv, ktoré majú opakujúci sa a relatívne nemenný charakter.

Rituálmi bývajú označované rôzne zvyky a obyčaje, ktoré majú v rámci konkrétnych udalostí v podniku svoj zreteľný význam a riadia sa konkrétnymi postupmi. Napr. rituál vzťahujúci sa na vyznamenávanie zamestnancov, prejavy osobitného uznania, prijímanie vzácnej návštevy, rozlúčka s odchádzajúcim zamestnancom do dôchodku, a pod. V takých a podobných prípadoch sa postupuje formalizovaným spôsobom, rovnako sa opakujúcim v podobných situáciách, zmeny v rituálnych postupoch nie sú žiaduce. Podnikové rituály nepriamo poukazujú aj na pozičné usporiadanie zamestnancov, ich rozsah pôsobnosti a osobnej dôležitosti.

Ceremoniály sú svojou povahou blízke rituálom, často ide o oslavy, napr. na školách záver akademického roka, na univerzitách promócie, v podnikoch oslavy nového roku a pod. Ceremoniály obsahujú prakticky vždy časť spojenú s konkrétnym rituálom a časť, ktorá má uvoľnenejší, menej formalizovaný charakter.

Veľký vplyv na organizačnú kultúru majú aj *statusové symboly.* Tie sa prejavujú vo forme označenia a konkrétneho pomenovania funkcie, ktorú zamestnanec zastáva. Napr. vedúci, riaditeľ, inšpektor, prednosta, vrchný inšpektor, primár, atď. Význam, resp. vážnosť statusového symbolu je v rozličných organizáciách odlišná. Táto rozdielnosť vyplýva vo veľkej miere od charakteru práce, miery formalizovanej komunikácie, vzájomného pozičného odstupu a pod. Ako príklad rozdielnosti vážnosti statusového symbolu uvádza Bedrnová a Nový (1997) rozdiel medzi statusovou vážnosťou v banke a vo veľkoobchodnej predajnej firme. Aj keď názory na potrebnosť statusových symbolov nie sú vždy pozitívne a zamestnancami môžu byť prijímané ako umelé vydeľovanie sa niektorých členov, či vyvyšovanie, pri rozumnom využívaní majú svoje opodstatnenie:

- potvrdzujú špecifické postavenie človeka v organizácii,
- dávajú vopred najavo „kto je kto“ a tým sa aj vymedzuje istý konkrétny spôsob komunikácie,
- motivujú funkčne nižšie postavených zamestnancov,
- prispievajú ku zvyšovaniu identifikácie s firmou.

Napriek úsiliu čo najpresnejšie interpretovať, prípadne definovať organizačnú kultúru, považujeme za potrebné uviesť miestami až skeptický názor Furnhama a Guntera, (1993, in Armstrong, 2009, s.258). Autori pri pokuse zhrnúť rozličné definície kultúry uviedli o. i. oblasti, v ktorých sa jednotlivé názory zhodovali:

- Kultúru je problematické definovať (často je to márne a zbytočné).
- Kultúra má mnoho dimenzií s mnohými rozličnými zložkami na rozličných úrovniach.
- Kultúra nie je nijako zvlášť dynamická a premenlivá (je relatívne stabilná v priebehu krátkych časových období).
- Vytvorenie a teda aj zmena podnikovej kultúry si vyžaduje čas.

Tento názor nesie v sebe jednu podstatnú, svojim spôsobom oslobodzujúcu myšlienku. Tú mieru slobody je treba vidieť najmä v tom, že firemnú kultúru nie je možné inštalovať ako „hotový balík“ pravidiel a rovnako neexistuje ani návod či recept, ktorý by mal univerzálne použitie. Firemnú kultúru, tak ako je popisovaná v mnohých odborných a učebnicových textoch je treba ponímať predovšetkým ako pomerne pevný rám obrazu, ktorý určuje a zakotvuje v sebe základné obsahy vo forme navrhnutých schém, t. j. čo všetko by mohla a mala obsahovať. Ak však máme na mysli kultúru vo vnútri organizácie, ktorej primárnym cieľom by mala byť spokojnosť a istá miera prežívania osobného komfortu každého zamestnanca, dôjdeme k poznaniu, že sa v nej môže nachádzať množstvo zložiek a atribútov, ktoré sú typické len pre konkrétne pracovisko alebo firmu. Príkladom pre tieto vnútorné obsahy môže poslúžiť niekoľko skupín atribútov, ktoré sa viažu bližšie ku kultúre v organizácii ako organizačnej kultúre. To do akej miery prevažná väčšina zamestnancov považuje jednotlivé atribúty za závažné a zároveň sa navzájom usilujú o ich realizáciu je určujúce pre stabilitu kultúry vo vnútri organizácie a tiež vo vnútri pracovných skupín.

1. Atribúty vzťahujúce sa ku kultúre práce

- Funkčnosť a zmysluplnosť jednotlivých pracovných činností.
- Úroveň čistoty a hygieny pracovných priestorov.
- Udržiavanie poriadku vo vlastnom pracovnom priestore.
- Organizácia vlastnej práce pri dostatočnom zabezpečení pracovných pomôcok.
- Štýl komunikácie medzi zamestnancami bez ohľadu na eventuálne chyby v riadení.

2. Osobné atribúty

- Miera osobnej zodpovednosti za svoju prácu.
- Poctivosť v práci voči sebe aj ostatným.
- Dochvíľnosť.
- Dodržiavanie aj nepísaných dohôd.
- Dodržiavanie dohodnutých termínov.
- Schopnosť participácie na spoločnej práci.
- Schopnosť koordinovať vlastné pracovné ciele s cieľmi ostatných.
- Pracovná ochota.
- Akceptácia aj neformálnych, ale zaužívaných pravidiel v pracovnom kolektíve.
- Hrdosť na svoju prácu a firmu.

3. Objektívne atribúty

- spôsob stravovania v organizácii.
- spôsob dochádzky do práce.
- korektné zabezpečovanie kontinuity práce pri zmenovej prevádzke.
- Poznanie objektívnych pravidiel používaných pri odmeňovaní pracovníkov.
- Poznanie objektívnych pravidiel pri udeľovaní sankcií.
- Dôsledné zastávanie profesionálnej roly, (profesionálneho vystupovania) aj smerom navonok.
- Trvanie na udržiavaní korektných a kultivovaných vzťahov na horizontálnej aj vertikálnej úrovni.

- Dodržiavanie pracovnej doby a spôsob udeľovania mimoriadneho voľna zamestnancom.
- Spôsob rozlúčenia sa so zamestnancom pri výpovedi jednotlivca alebo skupiny zamestnancov.

4. Spoločenské atribúty

- Spôsob organizovania a realizácie firemných akcií.
- Spôsob a častosť realizovania neformálnych posedení mimo pracovných priestorov.
- Organizovanie finančných zbierok pri príležitosti osobných udalostí zamestnancov, napr. narodeniny, meniny, narodenie dieťaťa a pod.
- Neformálny spôsob rozlúčenia sa s pracovníkom, napr. odchod do dôchodku, zmena pracovného miesta a pod.

Ak chceme podať komplexnejší pohľad na organizačnú kultúru a kultúru vo vnútri organizácie, nemôžeme opomenúť ďalší komponent, ktorý s ňou bezprostredne súvisí. Tým je oblasť etiky a etikety v práci. Zatiaľ, čo niektoré z predchádzajúcich informácií je možné nájsť vo viac či menej ucelenej forme v pomerne veľkom množstve odbornej literatúry, o pracovnej etikete ako neodmysliteľnej súčasti organizačnej kultúry ich nachádzame podstatne menej.

ZHRNUTIE

Kultúru každého spoločenstva (národa, etnika, organizácie, atď.) je možné charakterizovať prostredníctvom **znakov**, ktoré sú špecifické pre dané spoločenstvo. Prienik kultúrnych hodnôt do správania sa a konania človeka môžeme najčastejšie registrovať v podobe tradícií, obyčajov, zvykov, noriem, zákonov a tabu.

Tradícia je súhrn zvykov, pravidiel a hodnôt prenášaný z generácie na generáciu a tvorí základnú kotvu spoločenskej kultúry a je jedným z najzásadnejších prirodzených regulátorov v živote človeka.

Obyčaj je tradíciou a obvykle častým opakovaním ustálený spôsob konania a sociálneho správania sa ľudí.

Norma je záväzné pravidlo, resp. súbor pravidiel a hodnôt správania sa v určitej situácii, ktorá definuje formy sociálnych aktivít zameraných na dosiahnutie sociálnych cieľov.

Zákon je ustálené pravidlo, resp. princíp vzťahujúci sa najmä k mravnej a spoločenskej oblasti života.

Tabu je najprísnejšia forma kultúrnej normy, prísny zákaz niečoho veľmi opovrhnutia hodného, krajne nemorálneho.

„Podnikovú kultúru tvoria predovšetkým artefakty, perspektívy, hodnoty a domnienky, ktoré sú zdieľané členmi organizácie“ (Dyer, 1985).

Kultúrne symboly je možné rozdeliť na materiálne a nemateriálne. K **materiálnym prvkom organizačnej kultúry** patria: *logo organizácie, farby príznačné pre danú organizáciu, architektúra budov, interiérov, upomienkové predmety s označením organizácie,*

vizitky, propagačné materiály a pod., zariadenia pracovísk, spoločných priestorov, kancelárií a pod.

Nemateriálne prvky organizačnej kultúry môžeme rámcovo rozdeliť na *verbálne symboly a symbolické správanie sa a konanie.*

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Charakterizujte organizačnú kultúru na vašom pracovisku.
2. Ktoré symboly organizácie majú najvyššiu účinnosť pre odberateľa služby a zdôvodnite ich efekt.
3. Rozlíšte obsahy organizačnej kultúry a kultúry vo vnútri organizácie.
4. Ako by ste menili organizačnú kultúru ak by ste zistili, že doterajšie formy a prejavy kultúry sú už nežiaduce?

LITERATÚRA

ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-1407-3.

HANULÁKOVÁ, E. (1996): *Etika v marketingu*. Bratislava: Eurounion.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (1992): *Marketing*. Bratislava: SPN.

KOUBEK, J. (2005): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.

KUBÁNI, V. (2010): *Psychológia práce*. Prešov: FHPV Prešovskej univerzity v Prešove.

LEWIS, P. V. (1985): Defining „Business Ethics“. *Like Nailing Jello to a Wall*. Journal of Business Ethics 4, p. 377-383.

RUDY, J., SULÍKOVÁ, R., LUPTÁKOVÁ, S., VARGIC, B. (2001): *Organizačné správanie*. Bratislava: FABER. ISBN 80-89019-07-2.

SMEJKAL, V., BACHRACHOVÁ, H. (2002): *Lexikon společenského chování*. Praha: Grada Publishing.

TYSON, Sh., JACKSON, T. (1997): *Organizační chování*. Praha: GRADA Publishing.

28 Etika, etiketa, profesionalizmus

Edukačné ciele

- Rozumieť etike a etikete v organizácii.
- Oboznámiť sa a rozlíšiť pojmy profesia, profesionalizmus, profesionálne správanie sa a profesionálna rola.
- Rozumieť súvislostiam medzi profesionálnym správaním sa a etikou.
- Rozumieť súvislostiam medzi profesionalitou a profesionálnou rolou.

28.1 ETIKA

Etika, ako ju interpretuje Remiášová, sa používa vo význame vedeckej disciplíny, kritickej reflexie morálky. Etika predstavuje filozofickú disciplínu, ktorá sa zaoberá skúmaním morálky. Etika sa nazýva aj *praktickou filozofiou,* pretože zo základných noetických a metafyzických poznatkov odvodzuje praktické pravidlá správania sa ľudí. Etika ako praktická filozofia pomáha človeku poznať aký má v reálnom živote zaujať postoj. Pomáha mu vyriešiť večnú etickú otázku *„Čo mám alebo čo by som mal urobiť?“, „Čo je správne?“* (Remiášová, 2000, s. 17).

Pojem ***etika*** sa často zamieňa s *etiketou*. Pojem etika pochádza z gréckeho slova ethos, ktoré vyjadruje povahový rys, zvyk, obyčaj, ale aj spôsob myslenia, či postoje jednotlivcov a skupín. Vajda (1995, s. 13) uvádza, že „človek si vytvoril etiku ako nástroj na skúmanie toho, čo je pre neho v praktickom živote nesmierne dôležité, na skúmanie morálky“. Hanuláková (1996) definuje etiku ako teóriu morálky a mravnosti, ktorá skúma vzťahy ľudí k iným ľuďom, k spoločnosti a v neposlednom rade k sebe samému. Podľa autorky možno morálku považovať za spoločenský jav, ktorý odráža medziľudské vzťahy a ľudskú činnosť z pohľadu dobra a zla a mravnosť za prejavy ľudí, ktoré sú všeobecne uplatňované a uznávané v spoločnosti. Etika je disciplínou praktickej filozofie. Etika je teoretické štúdium hodnôt a princípov, ktoré usmerňujú ľudské konanie v situáciách, ktoré umožňujú výber. Etika sa člení podľa toho, v akom prostredí sa realizuje a viaže sa na konkrétne spoločenské a profesijné oblasti, napr. medicínska etika, učiteľská etika, obchodná, právna a pod. Etika a etické normy, t. j. pravidlá a predpisy, ktoré sú v podstate dlhodobou spoločenskou dohodou opierajúcou sa o osvedčené tradície sa premietajú do etických kódexov jednotlivých spoločenstiev, ale aj organizácií, ba aj do neformálnych spoločenských zoskupení. Je to súhrn pravidiel správania sa v danej spoločnosti. Zjednodušene by sme mohli etiku charakterizovať ako vedu o morálke. Etika a etické normy majú veľa spoločného s právnymi predpismi a normami. Spoločným znakom právnych a etických noriem je, že majú regulatívny vplyv na konanie a správanie sa jedinca v spoločnosti. Rozdiel tkvie v tom, že právne normy predstavujú súbor pravidiel v správaní a konaní, ktoré sú pretransformované do zákonov príslušnej krajiny, ktoré sú pre ňu a jej členov záväzné a ich porušenie je sankcionované. Etické normy môžeme tiež považovať za spoločenské regulatívy a aj za záväzné, ale ich porušovanie nemá závažnosť prisudzujúcu porušeniu zákona.

Dodržiavanie etiky a etických noriem predpokladá:

- akceptovať občiansku rovnosť,

- akceptovať dôstojnosť každého človeka,
- akceptovať a osvojiť si etické normy daného spoločenstva do tej miery, že ich jedinec zakomponuje do svojho osobného hodnotového systému,
- uvedomiť si, že dodržiavanie všeobecných etických noriem nie je kontrolované nejakou konkrétnou inštitúciou, ale kontrolórom ich dodržiavania je spoločenská, verejná mienka.

Etické normy daného spoločenstva sa v rámci jednotlivých organizácií premietajú do etických kódexov, t. j. pravidiel, predpisov a odporúčaní, ktoré sa detailne upravujú v závislosti na špecifikách konkrétnej organizácie a organizácia sa usiluje o to, aby si každý člen tieto pravidlá osvojil a dodržiaval.

Súčasná *moderná etika* podľa Ulricha by mala mať vo svojom obsahu základné princípy:

Procedúru diskurzu pri riešení morálnych konfliktov a hľadaní východísk a výsledkom by mal byť konsenzus všetkých zúčastnených, ktorým je garantované, že môžu slobodne vyjadriť svoj názor bez obáv, že budú zaň sankcionovaní alebo diskriminovaní.

Racionálnosť, t. j. etické pravidlá v danej spoločnosti by mali byť prijateľné pre všetkých členov a zdôvodnenie pravidiel by malo byť racionálne a presvedčivé.

Humánnosť, t. j., že etika je založená na reciprocite ľudskosti. Princíp reciprocity je treba rešpektovať aj v oblasti ľudských práv.

Deontologická orientácia, čo znamená, že konajúci subjekt má dobrú vôľu brániť morálne práva všetkých ľudí v kontexte princípu univerzalizácie.

Hľadanie akejsi *strednej cesty medzi morálnym absolutizmom a dogmatizmom a morálnym relativizmom.* Ide predovšetkým o rešpektovanie úcty a osobnej dôstojnosti každého človeka a tiež rešpektovanie jeho ľudských a morálnych práv. (Ulrich, 1996, s. 30)

S úsilím o aplikáciu etiky a etických princípov sa stretávame čoraz častejšie v rôznych oblastiach podnikania. Každá z týchto oblastí sa v podstate usiluje zosúladiť vlastné podnikateľské ciele s etickými princípmi a nachádzať riešenie, ktoré na jednej strane prinesú z podnikania očakávaný ekonomický zisk a na druhej strane nebudú porušované etické princípy vzhľadom k odberateľovi. Podnikateľskú etiku a jej funkcie môžeme chápať ako hľadanie kompromisu medzi úsilím podnikateľa byť v zisku pri neporušovaní základných etických a morálnych princípov všeobecne platných v danej spoločnosti.

Podnikateľská etika je normatívna etika, ktorá sa zaoberá pôsobením morálnych noriem a princípov na všetkých úrovniach ekonomiky. (Remiášová, 2000, s. 28)

Z uvedeného logicky vyplýva, že v hospodárskom a podnikateľskom prostredí sa stretávame s množstvom, (niekedy až zbytočným), rozdrobovaním aplikovanej etiky na etiku manažérsku, reklamy, bánk, cestovného ruchu, obchodu, verejného stravovania, poskytovania rôznych služieb a pod. Na ilustráciu môže poslúžiť etika marketingu, v ktorej autori pregnantne a najmä stručne prezentujú podstatu vzťahu medzi ekonomikou a etikou.

Marketingová etika, ktorú Lewis (1985) definuje ako súbor istých pravidiel, zásad a princípov, ktoré ľuďom v danej organizácii poskytuje návod pre primerané správanie sa a konanie v špecifických situáciách v podnikaní. Podobne interpretujú marketingovú etiku

Kotler a Armstrong (1992, s.436), ktorí ju definujú ako „súbor všeobecných zásad morálky, ktoré má každý zamestnanec dodržiavať a rešpektovať .... ako všeobecné etické štandardy“.

Keďže pre predchádzajúci ekonomický a hospodársky systém vládol v našej krajine iba jeden monopol a vtedajšie podmienky bránili vzniku a rozvoju konkurencie, zaoberať sa podnikateľskou etikou bolo v podstate zbytočné. Dnes, v dôsledku silného konkurenčného boja si nejeden podnikateľ uvedomuje dôležitosť etických aspektov svojej činnosti a preto je v mnohých, už aj v slovenských firmách a spoločnostiach zavedený etický kódex.

28.2 Etiketa

Slovo etiketa vzniklo zo starofrancúzskeho "estiguer" – jeho predchodcom bolo starogermánske "stehen" – obidve slová majú podobný význam, "pripevniť" alebo "vyvesiť. Pravidlá dodržiavané na kráľovskom dvore a pravdepodobne aj v objektoch určených pre stráže a vojsko, sa vyvesovali na stenu a stávali sa z nich denné pravidlá ("l´estiquet" alebo "l´estiquette“). Zoznámiť sa s nimi mohli však iba ľudia, ktorí vedeli čítať.

Vo Francúzsku sa na rovnaký okruh pravidiel vzťahoval výraz "régles du savoir vivre" (pravidlá o tom, ako sa správať) a výraz "savoir vevre et savoir faire" (vedieť žiť a vedieť konať). Pravidlá etikety prešli v priebehu času mnohými zmenami. Pravidlá správania sa v spoločnosti postupne odvodzovali z princípu hierarchie, z dvorské tradície, ktorá zreteľne určovala, kto smie zaujať miesto vedľa panovníka a kto si musí sadnúť od neho ďalej. Tiež poradie pri pozdravovaní bolo presne stanovené a muselo sa dodržiavať.

Za kolísku etikety sa považuje dvor francúzskeho kráľa Ľudovíta XIV. (1643-1715), zvaného tiež „kráľ Slnko“. Na jeho dvore panovali prísne a prepracované pravidlá týkajúce sa takmer každej oblasti života na kráľovskom dvore. Ľudovítovi XIV. vďačíme aj za pravidlá zasadacieho poriadku, ako aj za uvedenie kravaty medzi odevné prvky pánskeho šatníka. (História etikety, 2009)

Spoločenský život, predovšetkým na oficiálnej úrovni, podlieha pravidlám etikety, zvlášť je to viditeľné napríklad na dodržiavaní tzv. diplomatického protokolu. Ten vznikol v dobe Viedenského kongresu v rokoch 1813-1815 a od toho času sa nezmenil. Protokol sa využíva ako všeobecná, veľmi praktická pomôcka v rámci medzinárodných kontaktov, dodržuje sa pri všetkých štátnych a politických udalostiach a platí aj pri iných veľkých spoločenských príležitostiach. (Etiketa a její historie).

Je treba však mať na pamäti, že dodržiavanie protokolárnych predpisov má svoj veľký význam pri vzájomnej sociálnej akceptácii v rokovaní, ale vôbec nemusí mať vplyv na výsledok rokovania V súčasnosti je aj u nás venovaná pomerne veľká pozornosť spoločenskému postaveniu a pozícii. Niet dôvodu, aby pre ostatných zúčastnených nebola dostatočne zreteľná. Ignorovanie tejto skutočnosti by mohlo byť ponímané dokonca ako zneváženie.

Už pred viac ako dvesto rokmi platila pre správanie sa v spoločnosti definícia: "Etiketa je súbor istých zvykov a obyčají vo vonkajšom spoločenskom styku. Pôvod etikety je náboženský a vyjadruje úctu pred tým, komu sa preukazuje. Približne okolo r. 1930 sa už hovorí o spoločenských spôsoboch rôzne odstupňovaných podľa hodnoty a dôstojnosti, ktoré sú upravené pravidlami. Súčasné poňatie je – ide o komplex pravidiel a zvyklostí

upravujúcich spoločenské vystupovanie a správanie sa v pracovnom styku. V bežnom živote a konverzácii sa zvyknú zamieňať výrazy etiketa a protokol. Pod etiketou obvykle chápeme pravidlá bežného spoločenského života a prispôsobujeme ich situáciám, ktoré môžu byť prísne formálne, ale aj uvoľnené, kde nie je nevyhnutné prísne rešpektovanie všeobecných pravidiel. Protokol, to sú prísne, závažné predpisy, ktoré neraz odrážajú politický zámer a ich porušenie spoločensky degraduje toho, kto ich buď porušuje alebo neovláda.

Normy spoločenského správania sa nevznikli na základe nejakej konkrétnej vydanej normy, ale sa vytvárali v priebehu storočí na základe spoločenskej potreby a aj nevyhnutnosti. Etiketa je súbor historicky vytváraných a tradíciou ustálených pravidiel správania sa. Od počiatku ľudskej civilizácie bol človek tvor spoločenský a musel rešpektovať spoločenské normy. Od nepamäti si vytváral rituály – svadobné, pohrebné, bojové, obchodné – a ich nedodržiavanie viedlo k vylúčeniu neprispôsobivého jedinca z kmeňa alebo spoločenstva. Ich vývoj mapuje vývojovú cestu celej ľudskej spoločnosti a nemali by sme ich v žiadnom prípade podceňovať. Každá spoločenská skupina sa riadi všeobecne uznávanými pravidlami správania sa, ktoré vychádzajú z existujúcich právnych noriem. V každej spoločnosti bez ohľadu na úroveň materiálnej kultúry, existuje etiketa, v rámci ktorej si je jedinec vedomý, aké správanie sa od neho očakáva voči ostatným a od ostatný voči nemu. Správanie človeka ako vonkajší prejav dokresľuje jeho osobnosť, temperament, charakter a v akomkoľvek sociálnom styku nie je zanedbateľné. Etiketa na začiatku 21. storočia prežíva renesanciu, pretože napomáha k získaniu sebavedomia, suverenity a sociálnej akceptácii v stále viac sa rozširujúcom priestore.

Etiketu alebo spoločenské správanie sa človeka, môžeme definovať ako súhrn spoločenských zvyklostí, ktoré umožňujú zamestnancovi efektívne prežiť a chrániť sa pred spoločenskými úrazmi. Spoločenské správanie má svoju logiku a nie je možné ho ponímať len ako tradovaný rituál. Spoločenský rituál, ako poznamenáva Brázdová (1992), je prostriedok pre ľahšiu komunikáciu a práve preto sa mení v závislosti od zmeny spoločenských podmienok. Autorka pokračuje: „Spoločenské správanie môžeme chápať dvojako: buď ako tradované zvyky, ... alebo ako výraz dobových zvyklostí“ a pokračuje, ... za uplynulých štyridsať rokov, (Brazdová má na mysli obdobie cca pred rokom 1990, pozn. autorky), sa táto oblasť ocitla na okraji záujmu, ba dokonca možno povedať, že minulý režim ju celkom vedome potláčal. Takzvaná ľudovosť (v skutočnosti však skôr *chumajstvo*) socialistických feudálov mala zastrieť existujúci rozdiel skutočnej spoločenskej hierarchie. Familiárne tykanie, tľapkanie po pleciach a rozličné ďalšie nechutnosti nemohli nijakému súdnemu človeku zastrieť pravý stav vecí.

Všeobecné normy správania sa väčšinou nevznikli na základe nejakých konkrétnych rozhodnutí alebo právnych aktov, ale celkom prirodzene na základe okamžitej spoločenskej potreby, aby sa človek vedel rýchlejšie adaptovať svojim správaním sa v akejkoľvek spoločenskej skupine.

V našich podmienkach sa o etiketu zaujímal na začiatku 20. storočia Jarkovský, ktorý ako prvý český autor písal o dôležitosti etikety. O desiatky rokov neskôr sa jeho nasledovník, autor Breviára moderního člověka; Ječný veľmi usiloval o demokratizáciu etikety a vyslovil veľmi zaujímavý názor: „Vodič motorového vozidla je napríklad povinný oboznámiť sa s dopravnými predpismi prv, než ho spoločnosť pustí do ulíc. Ale nežiada nič podobné od človeka, ktorý sa púšťa do víru spoločenského života po prvý raz. A keď vznikne nejaká

nehoda a z človeka sa stáva na určitý čas spoločenský invalid, zo spoločnosti ho chladnokrvne vyradíme“ (Ječný, 1970, s. 98).

Sieť vzťahov na pracovisku sa začína súčasne so vstupom zamestnanca na jeho pracovnú pôdu. Musí sa predsa správne obliecť, predstaviť sa, prísť načas, očakáva isté konkrétne, predvídateľné prejavy správania sa od svojho nového zamestnávateľa a kolegov a v neposlednom rade je tu potreba vedieť navzájom komunikovať – s nadriadenými, podriadenými, kolegami ... Nielen, že sa prispôsobuje normám a hodnotám platným pre konkrétnu organizačnú kultúru, ale musí zvládnuť aj spôsob akým ju má prezentovať.

Bachrachová (2002) zdôrazňuje, že na správanie sa človeka v zamestnaní má predovšetkým vplyv pracovný kolektív. Autorka uvádza, že sa tu uplatňujú dve zložky alebo sily, ktoré sú mimoriadne odstredivé. Jednou z nich sú pracovné povinnosti, motivácia spojená s morálnou či finančnou odmenou, druhou silou sú jeho osobné túžby po sebarealizácii, kontaktoch s inými ľuďmi a zároveň aj starosti každodenného života. Dnes sa môžeme stretnúť v podnikoch buď s preferenciou jednej z týchto síl – silná orientácia na výkon, prípadne na individualizáciu výkonu pri potlačení akýchkoľvek spoločenských väzieb a kontaktov vs. preferovaná orientácia na spoločenské kontakty pri uspokojení sa s priemerným pracovným výkonom alebo s úsilím o vyváženosť obidvoch týchto síl.

Etický kódex, v ktorom sa často premietajú aj pravidlá spoločenského správania sa, slúži aj ako istá záruka pre verejnosť, že organizácia koná v súlade s morálnymi princípmi.

Informácie vyskytujúce sa v etických kódexoch sa zvyčajne vytvárajú na základe „Základných pravidiel správania sa v rámci podnikania“. Podľa Third Webster´s Dictionary (1986,s. 437) je etický kódex systémom princípov a pravidiel, ktoré riadia správanie sa jednotlivcov alebo skupiny a zaoberajú sa tým, čo je dobré a čo nie, teda morálnou povinnosťou a záväzkami.

Etické kódexy sa môžu javiť ako forma formalizovaných povinností a hraníc. McDowell, (1991) poznamenáva: „Kódexy môžu byť považované za formu verejného dokumentu, ktorý naznačuje, že človek a spoločnosť sú vo svojej podstate etické“.

Charakteristické znaky profesionálnej etiky, uvedené v Code of Professional Ethics of the World Bank Group (U. S. – EU – Slovakia Action Commission, 2003) je možné považovať za základnú bázu etických kódexov. Etický kódex:

- podporuje zodpovednosť
- podporuje zákon, princípy, pravidlá a smernice platné pre zamestnancov organizácie,
- eliminuje neúctivé a nespravodlivé jednanie,
- rieši otázky týkajúce sa etiky,
- podporuje otvorený dialóg a diskusiu,
- uľahčuje poznávanie vlastných chýb a následného poučenia z nich,
- vyvoláva pocit hrdosti nad tým ako a čo bolo dosiahnuté,
- prispieva k pokore pri uvažovaní nad tým, čo sa mohlo urobiť lepšie.

V uvedenom dokumente sa môžeme tiež dočítať čo všetko väčšinou etické kódexy obsahujú vrátane správania sa organizácie a jej členov:

1. *Princípy spoločenskej zodpovednosti*

- ochrana dobrého mena a majetku firmy,

- bezpečnosť a zdravie,
- ochrana životného prostredia,
- diskriminačné praktiky,
- sexuálne obťažovanie.

2. *Profesionálne vzťahy*

- vzťahy s akcionármi,
- vzťahy so zamestnancami,
- vzťahy s dodávateľmi a subdodávateľmi,
- vzťahy s konkurenciou,
- vzťahy s vládou,
- vzťahy so zákazníkmi.

3. *Pracovné princípy*

- konflikt záujmov,
- prevencia vydierania a úplatkárstva,
- lobbing,
- ochrana osôb odhaľujúcich protizákonné aktivity.

4. *Administratíva etického kódexu*

- mal by sa vzťahovať na všetkých zamestnancov bez rozdielu postavenia,
- zamestnanci by mali mať v prípade nejakých nezrovnalostí možnosť poradenstva v danej oblasti,
- zamestnanci by mali podávať správy o porušeniach etického kódexu.

5. *Vzťahy so zákazníkmi by mali byť*

- čestné a korektné,
- mali by zachovávať diskrétnosť a zdvorilosť,
- bez náznaku diskriminácie, predsudkov a zvýhodňovania,
- vo vzťahu so zákazníkmi dodržiavať platné zákony krajiny a požívať legitímne,
- podnikateľské postupy.

Každá organizácia má svoj osobitý etický kódex. Ten môže mať rôzny rozsah aj obsah a je koncipovaný na základe charakteru konkrétnej firmy a mal by vyjadrovať jej hlavné hodnoty a priority.

Na Slovensku, do obdobia masívnejšieho vstupu zahraničných investorov, bolo len veľmi málo podnikov, ktoré disponovali dôkladným a prepracovaným etickým kódexom, ktoré by obsahovali aj etické zásady profesionálneho správania sa vo vnútri podniku a tiež smerom navonok. Aj v súčasnosti sa v niektorých organizáciách, (častejšie v štátnych ako v neštátnych) stretávame s absenciou toho dokumentu alebo je vytvorený len s veľmi formálnym obsahom, ktorý prináša len vágne odporúčania bez dôkladnejšieho prepracovania ako a akými spôsobmi dosahovať jeho účinnosť u zamestnanca a v celej organizácii.

Paradoxne takmer nikde nenájdeme konkrétny popis ako sa správať v kontexte etických princípov a ako ich premietnuť do etikety. A práve etiketa, teda vonkajší prejav správania sa je vo veľkej miere odrazom aj etických hodnôt, základná otázka teda znie: Vnímajú zamestnanci potrebu etikety na pracovisku alebo ide o prejavy, ktoré zaváňajú anachronizmom minulosti? V odbornej literatúre nachádzame prekvapivo malé množstvo informácií a výskumov, ktoré by sa zaoberali problematikou etikety a etiky v kontexte

organizačnej kultúry. Jedným z nich je výskum Búgelovej a Szalaiovej z roku 2012. Pohnútkou pre realizáciu takého výskumu bol prieskum ovládania pravidiel slušného správania sa vysokoškolských študentov. Prieskum ukázal, že študenti majú až prekvapujúco veľké medzery v tejto oblasti čo dokumentovali aj dosiahnuté výsledky v teste základnej spoločenskej etikety. Priemerná hodnota správnych odpovedí na elementárne zásady spoločenskej etikety neprekročila hranicu 57 % (!).

V dnešnej dobe, keď sa na pracoviskách výrobného aj nevýrobného charakteru, štátneho aj neštátneho sektoru kladie apel predovšetkým na výkon a zisk, nemožno sa ubrániť úvahám, či je vôbec v podnikoch a inštitúciách potrebnosť a miesto aj pre zdvorilosť a kultivované a slušné správanie sa alebo ide o prejavy, ktoré vnímame ako nedôležité či zbytočné? Výskum autoriek bol realizovaný na 140 pracujúcich respondentoch nevýrobných profesií, z toho bolo 66 mužov a 74 žien. 50 % respondentov pracovalo vo verejnom a 50 % v súkromnom sektore. Respondenti boli v troch vekových pásmach: od 20 – 30 rokov, 31 – 45 rokov a 46 rokov a viac. Výber vzorky bol čiastočne nenáhodný, účelový, pretože bolo vopred stanovené kritérium sektoru. Hlavným cieľom výskumu bolo zistiť, či existuje vzťah medzi potrebou prejavov etikety a interpersonálnymi vzťahmi na pracovisku a taktiež, či vplýva dodržiavanie pracovnej etikety na sociálnu atmosféru na pracovisku v kontexte podnikovej kultúry.

Výsledky boli nasledujúce: v úrovni potreby prejavov etikety na pracovisku vyššie skórovali ženy, avšak absenciu vzájomnej zdvorilosti a jej dôležitosť na pracovisku pociťovali aj keď v menšej miere aj muži.

V súkromných organizáciách bola preukázaná vyššia náročnosť na dodržiavanie etikety oproti štátnym organizáciám. Potrebnosť dodržiavania kultivovaných zdvorilých spôsobov bola preukázaná aj zreteľným zakotvením vo firemných etických kódexoch, ktorými disponuje dnes už každá súkromná organizácia na Slovensku, zatiaľ čo v štátnych firmách prekvapivo ani doteraz neexistujú.

Absenciu etikety vo vzájomných pracovných vzťahoch na horizontálnej aj na vertikálnej úrovni najviac pociťovali najstarší zamestnanci a najmenej najmladší respondenti.

Respondenti, ktorí považovali za dôležité a zároveň vyžadovali správanie sa na pracovisku podľa etikety, hodnotili sociálnu atmosféru vo svojom pracovnom kolektíve pozitívnejšie ako tí, ktorí nepociťovali potrebu správať sa podľa pravidiel pracovnej etikety.

Výskumom sa podarilo zistiť, aj keď na pomerne obmedzenom priestore, že etiketa ľuďom nie je celkom ľahostajná a vnímajú jej potrebnosť na pracovisku. Nie práve najpriaznivejším poznatkom je, že s mladším vekom sa spája akoby zvyšujúca sa ležérnosť k dodržiavaniu a potrebe etikety. V súčasnosti sme často svedkami sťažností na nedostatky v správaní sa nielen na pracoviskách, ale aj v školách, doma či na uliciach. Často sa stretávame aj s kritikou a medzerami v kultivovanom správaní sa oficiálnych predstaviteľov štátu, či iných verejných činiteľov. Úroveň poznania a používania etikety odráža všeobecnú mieru kultivovanosti každého človeka a reprezentuje nielen jeho osobu, ale aj jeho pracovné prostredie, firmu a organizáciu. Preto poznanie pravidiel etikety by malo byť nielen súčasťou elementárneho vzdelania a výchovy, ale je treba ich aj ponímať ako neoddeliteľnú súčasť organizačnej kultúry na každom pracovisku. Povedané slovami Ječného – etiketa chráni človeka pred spoločenským úrazom a chladnokrvným vyradením zo slušnej spoločnosti.

28.3 PROFESIONALIZMUS, PROFESIONÁL, PROFESIONÁLNA ROLA

Pojem *profesionalizmus* definuje Third Webster´s dictionary (1986, s. 780) ako „správanie sa alebo kvalitu, ktorá charakterizuje alebo označuje profesiu či člena danej profesie“. Napriek tejto definícii je možné sa v odbornej literatúre stretnúť s úsilím o presnejšie vymedzenie tohto pojmu tak z psychologického a sociologického pohľadu ako aj možno prekvapivo aj z pohľadu filozofického. Profesionalizmus tiež býva ponímaný v súvislosti so závažnosťou a dôležitosťou tej ktorej profesie. Postupom času, ako píše Molokáčová (2005) vyústilo bádanie do vytvorenia hierarchicky usporiadaného zoznamu zamestnaní. Vzniknutý zoznam bol usporiadaný podľa stupňa dôležitosti jednotlivých povolaní, čo zároveň korešponduje s výškou ich prestíže. Greenwood (in. Kultgen, 1988) vytvoril nasledujúce usporiadanie: Na vrchole hierarchie umiestnil zreteľne definované profesie s dlhodobou tradíciou ako sú medicína, právo, oblasť vedeckého výskumu, univerzitný učiteľ. Na nižšom stupni sa nachádzajú profesie zaoberajúce sa sociálnou prácou, v strede sú menej prestížne profesie a jej predstavitelia sú napr. obchodníci či živnostníci a na najnižšom stupni tejto hierarchie autor umiestnil najmenej odborné profesie – strážnik, vodič, vrátnik, ... Z načrtnutej hierarchie povolaní je na prvý pohľad zrejmé, že k profesionalizmu sa viažu tie povolania, ktoré si vyžadujú intenzívnu a systematickú prípravu a zároveň zahŕňajú aj zvýšenú úroveň osobnej zodpovednosti. Pravda, bolo by chybou zužovať profesionalizmus a osobnosť profesionála iba podľa takého kritéria. Zamestnanec na akomkoľvek pracovnom poste môže bez ohľadu na prestížnosť profesie vykonávať svoju prácu profesionálne a byť v nej profesionálom alebo aj nie. Odborná literatúra nám ponúka viacero vymedzení a interpretácií na túto tému. Podľa Hughesa (in: Kultgen, 1988), zvyšujúca sa profesionalizácia je dôsledkom aplikácie vedomostí zameraných na riešenie problémov ľudstva. Profesionalizácia ovplyvňuje organizačnú štruktúru rozličných spoločností a to bez ohľadu na ich ideologické zameranie či politický systém.

Koho môžeme nazvať profesionálom?

Odpovedať na túto sa zdá na prvý pohľad veľmi jednoduché. Ak máme zamestnanie, mali by sme byť profesionálmi v tom, čo robíme. Je to však skutočne tak? Často hodnotíme správanie sa ľudí, s ktorými prichádzame do pracovných kontaktov ako profesionálne, alebo neprofesionálne či diletantské a pritom hovoríme o ľuďoch, ktorí robia svoju prácu a obvykle sú zamestnaní na plný pracovný úväzok. V čom teda tkvie podstata profesionála, profesionálneho prístupu?

Za *profesionála* (ako vyplýva aj z lat. professio, - onis = zamestnanie, vyznávanie niečoho), môžeme skutočne označiť toho, kto sa vyzná vo svojom odbore, je odborníkom vo svojom zamestnaní a verejne sa k nemu hlási (Búgelová, 2000). Banks McDowell (1991) uvádza externé znaky profesionála:

- odborné vedomosti,
- členstvo v profesijnej organizácii,
- vlastníctvo licencie na vykonávanie danej profesie,
- formálna vernosť etickému kódexu,
- osobný status.

Autor však súčasne dodáva, že osobný status je závislý na akceptácii odborných kvalít človeka ostatnými členmi spoločnosti. Akceptáciu profesionála podmieňuje:

- absolvovanie konkrétnej odbornej školy,
- absolvovanie kurzov, ktoré sú zárukou pre dostatočné kompetencie daného človeka vykonávať určitú prácu,
- absolvovanie certifikovaných skúšok,
- vlastníctvo licencie na vykonávanie profesie,
- poskytovanie služby v rámci danej profesie.

McDowell hovorí aj o rovnako dôležitej *internej dimenzii* profesionála, ktorú nadobúda pomocou „profesionálneho charakteru“. Ten obsahuje dva základné komponenty. Prvým z nich je osvojenie si odborných vedomostí na čo najvyššej úrovni, ktorú je človek schopný dosiahnuť a druhým je povinnosť používať dosiahnutú kompetenciu pri poskytovaní služby ostatným, t. j. všetkým, s ktorými ako profesionál prichádza v rámci svojej kompetencie do kontaktu – klientom, kolegom, zamestnávateľom, obchodným asociáciám, ale aj nezúčastnenému pozorovateľovi a spoločnosti ako celku.

Charakteristiky profesionála ako ich uvádza Koťa (1994):

- Profesionál je zamestnaný na plný úväzok, ktorý mu poskytuje aj základný príjem.
- Profesionalita predpokladá silnú motiváciu.
- Profesionál ovláda špecializovaný súbor vedomostí a zručností, ktoré si osvojil v priebehu predĺženého vzdelávania a tréningu.
- Profesionál robí svoje rozhodnutia len v záujme klienta.
- Profesionál je orientovaný na služby. Tie vyžadujú diagnostické zručnosti a kompetentnú aplikáciu všeobecných vedomostí pri špeciálnych potrebách klienta a absencii vlastných záujmov.

V profesionálnych službách sa predpokladá, že budú založené na objektívnych potrebách klienta. Budú vykonávané nezávisle na osobných pocitoch profesionála. Profesionálne vzťahy sú založené na vzájomnej dôvere medzi profesionálom a klientom.

- Profesionál by mal poznať potreby klienta lepšie než on sám. Pri klientovej nespokojnosti profesionál požiada o posúdenie vlastného výkonu svojich kolegov. Dbá vo svojich etických a profesionálnych štandardoch na to, aby klient nebol poškodený.
- Profesionáli vytvárajú profesijné spoločnosti, ktoré definujú právomoci profesie a tým ochraňujú aj jej autonómiu.
- Profesionál používa status v rámci expertíz vo svojej profesionálnej oblasti, mimo nej moc i status stráca.
- Profesionál je svojimi službami dostupný.

Búgelová (2002) je vo svojej interpretácii profesionála podstatne stručnejšia. Za profesionála označuje človeka, *„ktorý sa vyzná vo svojom odbore, má konkrétne pracovné zaradenie v súlade so svojou aprobáciou, resp. špecializáciou a je odborník vo svojom zamestnaní“*.

S profesiou úzko súvisí profesionálne správanie sa a profesionálna rola. *Profesionálne správanie sa* je vyjadrením danej profesie navonok. Podľa Levina a Stokesa, (1989) by mal profesionál disponovať nasledujúcimi prejavmi správania sa a konania, ide o výber tých najpodstatnejších:

- vedomosťami a zručnosťami, ktoré presahujú vedomosti a zručnosti laikov,
- zmyslom pre službu verejnosti a angažovanosťou,
- aplikáciou výskumu a teórie v praxi,
- kontrolou a požiadavkami kladenými na povolenie vykonávať dané povolanie,
- autonómiou v rozhodovaní vo vybraných sférach patriacich do jeho pracovnej náplne,
- prijímaním zodpovednosti za ním vykonanú prácu, oddanosťou svojej práci a klientom,
- uplatňovaním etických kódexov.

Profesionálna rola je z hľadiska klienta očakávané správanie sa, resp. súbor očakávaných prejavov správania sa a konania poskytovateľa danej služby v tom najširšom význame tohto pojmu. Logicky z toho potom vyplýva, že zákazník, klient, alebo odberateľ služby si utvára úsudok o celej firme predovšetkým na základe miery profesionálneho, resp. neprofesionálneho prístupu svojich zamestnancov.

S nárastom konkurencie v súkromnom, ale aj v štátnom sektore výrazne narastajú nároky verejnosti na profesionálne správanie sa. Obchod si už našťastie dávno nevyberáme len podľa toho, či tam nájdeme to, čo potrebujeme. Keďže to isté vieme nájsť aj v ďalších, vyberieme sa tam, kde správanie sa zamestnancov zodpovedá našim predstavám a požiadavkám. Rovnako postupujeme, či ide o službu v autoservise, u zubára, alebo v cestovnej kancelárii.

Pre súčasnú dobu je príznačné, ako naznačuje orientačný prieskum zameraný na percepciu profesionálneho správania sa, že vo všeobecnosti najväčšmi vnímajú oceňujú a zároveň podrobujú kritike profesionálne prejavy správania sa klienti vekovo mladší, t. j. medzi 20. a 30. rokom života. Menej vnímaví a zároveň väčšmi prístupní k tolerovaniu neadekvátneho správania sa sú klienti strednej generácie a čo je najsmutnejšie, klienti v dôchodkovom veku vnímajú adekvátny profesionálny prístup ako neočakávané, až prekvapujúce správanie sa, ako mimoriadnu dávku pozornosti, ktorú dostávajú navyše toho, čo požadujú a zároveň sú najviac tolerantní voči neprofesionálnemu, nekompetentnému správaniu sa poskytovateľa služby. Akoby s istou dávkou neprofesionalizmu už vopred počítali, veď s takýmto prístupom sa stretávali prakticky skoro celý život.

Nedá mi nespomenúť jednu nedávnu skutočnú príhodu, ktorá sa odohrala v pobočke jednej nemenovanej banky. Mladý muž, asi 25 ročný sedel pri okienku banky a keďže som sedela neďaleko od neho v čakacom priestore, mala som možnosť celý priebeh vybavovania nerušene pozorovať. Tento muž sedel a čakal, pracovníčka banky telefonovala. Zdvihnutím obočia bez prerušenia hovoru s aparátom sa ho opýtala, čo si želá. Mladý muž odvetil, že by si chcel otvoriť účet. Pracovníčka súhlasne kývla, pootočila sa temer chrbtom ku klientovi a telefonovala ďalej. Muž pokojne sedel, pracovníčka asi po dvoch, troch minútach dotelefonovala. Otočila sa ku klientovi a zrakom mu naznačila, že už môže hovoriť. Mladý muž odvetil: „Ďakujem, obávam sa, že moje nároky asi nebudete vedieť dostatočne uspokojiť, otvorím si účet radšej niekde inde, dovidenia.“ Vstal, otočil sa a odišiel. Pracovníčka sa spýtavo, akoby urazene pozrela najprv na odchádzajúceho muža, potom niečo zahundrala, čo,

to som nezapočula a zrakom hľadala porozumenie u mňa, pretože som bola na rade. Keďže som chcela zhodou okolností tú istú službu ako môj predchodca, zaďakovala som pracovníčke so slovami, že tiež som si chcela otvoriť osobný účet, ale radšej pôjdem inde.

Túto drobnú príhodu môžeme považovať za smiešnu, malichernú, hlúpu a zrejme aj takou bola. Určite banka kvôli neotvoreniu dvoch, možno neveľkých účtov neskrachuje. Určite však odzrkadľovala nedostatočný záujem o klienta a prehrešky pracovníčky voči profesionálnemu prístupu.

O tom, že profesionálne správanie sa stáva stále častejšie pertraktovanou záležitosťou svedčí aj fakt, ktorý môžeme registrovať okrem iného aj v inzerátoch ponúkajúcich prácu. Okrem pracovných požiadaviek temer vždy (a zahraničné firmy vždy) vyžadujú a adekvátny spôsob komunikácie a profesionálne vystupovanie.

Ktoré sú hlavné domény profesionálneho správania sa, ako sa správa profesionál?

Je aktívne prítomný na svojom pracovisku, t. j. takpovediac nielen telom, ale aj duchom. Vstupom na svoje pracovisko preberáme na seba rolu predstaviteľa firmy a tak aj vystupujeme. Tabuľky na dverách s nadpisom. „Prídem hneď“, „Z technických príčin sa dnes stránkové hodiny nekonajú“, alebo dôvod, že práve v čase prevádzkových hodín sa koná nesmierne dôležitá porada a pod., by sa už konečne mali stať dávno zabudnutou čiernou minulosťou. Ak sa ešte ňou nestali, svedčia o tom, že firma je nedostatočne riadená a nezáleží jej ani na klientovi ani na vlastnej prosperite.

Je v práci načas a adekvátne využíva pracovnú dobu. „Hrozba štikačiek“, zvlášť v nevýrobnom sektore síce viac – menej zabezpečovala fyzickú prítomnosť v práci, ale veľmi často vôbec nezabezpečovala aj adekvátny výkon.

Je rád, že je práve tam, kde je a je rád, že robí práve to, čo robí. Tento prejav správania sa veľmi zreteľne odráža vzťah pracovníka k jeho pracovnej činnosti. Netreba si robiť ilúzie, že každá z čiastkových činností, z ktorých sa skladá náplň práce jednotlivca ho bude napĺňať bezhraničným nadšením. Ale pomer týchto činností by sa mal pohybovať v percentuálnom pomere približne 80 : 20, nanajvýš 70 : 30 v prospech činností, ktoré ho napĺňajú uspokojením. Ak je ten pomer horší, alebo dokonca opačný, sotva môžeme očakávať, že pracovník bude podávať kvalitný výkon či bude dôstojným reprezentantom svojho pracoviska. Vnútorne nedostatočne uspokojený pracovník je potenciálne zlý pracovník.

Šíri okolo seba pozitívnu atmosféru. Tento bod úzko súvisí s predchádzajúcim. Človek dostatočne uspokojený v práci, v ktorej nachádza svoj zmysel a svoju možnosť sebauplatnenia má obvykle sklon aj vytvárať priaznivé medziľudské vzťahy. Z učebníc o manažmente, ale i z praktických skúseností je už desiatky rokov známy fakt, že na kvalitnom výkone jednotlivca aj pracovného tímu sa pozitívna atmosféra podieľa nie zanedbateľným dielom. A pozor, veľmi často to platí aj opačne.

Je kompetentný. Byť kompetentným znamená ovládať rozsah svojej pôsobnosti a zodpovednosti, rozsah svojich najmä rozhodovacích práv a pravdaže aj rozsah svojich povinností. Dnes už ťažko nájdeme pracovisko, na ktorom by stačili pracovníkovi len tzv.

vstupné vedomosti a zručnosti. S ochotou pracovať na sebe počíta predvídavý zamestnávateľ u každého svojho zamestnanca. Netreba zabúdať, že poznanie svojich kompetencií je základom k ich možnému rozširovaniu a tým následne aj k ich potenciálnemu rozširovaniu, pracovnému postupu a zvyšovaniu svojej pracovnej prestíže.

Je neunavený aj keď je unavený. Nie, nie je to štylistická chyba v texte. Pôsobiť neunavene v práci je jedným zo základných rysov profesionálnej roly. Prejavovať sa sviežo znamená vyvolávať dojem pripravenosti vykonávať svoju prácu. Niet dôvodu, aby sme očakávali súcit, porozumenie, úľavy preto, že sme sa nestihli z predchádzajúceho, hoci náročného dňa zregenerovať. Je na osobnom rozhodnutí pracovníka, či mu jeho psychický a fyzický stav dovolí pokračovať v práci, alebo nie. Ak sa rozhodne pre prítomnosť v práci, tak potom so všetkou zodpovednosťou voči sebe, spolupracovníkom aj firme. Znie to síce tvrdo, ale aj o tom je profesionalizmus.

Reguluje svoje emócie. Regulácia emócií úzko súvisí s vytváraním pozitívnej atmosféry na pracovisku. Je treba mať pod vlastnou kontrolou predovšetkým negatívne stavy podráždenosti, mrzutosti, nechuti, nervozity, apatie, atď. Profesionál vie veľmi dobre, že negatívne nálady sa šíria rýchlejšie ako chrípkový vírus. Majme na pamäti, že jedným z najefektívnejších spôsobov ako znížiť stupeň únavy z pracovného dňa je emocionálna pohoda a vyváženosť.

*Vie adekvátne riešiť aj neobvyklé, resp. neočakávané situácie***.** Takmer neexistuje práca, pracovisko, kde by všetko prebiehalo len podľa vopred známych predpisov, pravidiel, či návodov a to tak vo výrobnej ako aj v nevýrobnej oblasti. Prekvapenia, či situácie vyžadujúce si zaujať neštandardné riešenie na nás obvykle číhajú v tom najneočakávanejšom okamihu. Často práve tieto okamihy preverujú našu skutočnú pripravenosť a profesionalitu. Ak za zlyhanie pri riešení neočakávanej situácie použijeme výhovorku, že s takýmto javom sme sa ešte nestretli a tak to nemôžeme riešiť, že vieme riešiť len to, čo už poznáme, čo sme zažili, ... svedčí to o tom, že profesionalizmu sa musíme ešte mnoho učiť. Profesionálne správanie sa najmä v problémových situáciách opiera o schopnosť rýchle rozhodovať, o schopnosti primerane improvizovať na základe predchádzajúcej prípravy a o ochotu podstúpiť primeranú mieru rizika. Neobvyklé situácie nepovažujme v práci za negatívum, ale radšej za hodenú rukavicu previerky našej profesionálnej spôsobilosti.

*Uvedomuje si svoj vplyv***.** Mať vplyv znamená nezriedka mať aj moc. Moc niekoho ovládať, riadiť, implantovať mu svoje názory. Každý pracovník, bez ohľadu na svoju zamestnaneckú pozíciu disponuje istou mierou vplyvu na ostatných. Pre profesionála by malo platiť, že svoju mieru vplyvu a rovnako aj rozsah potenciálnej moci dostatočne pozná a uvedomuje si ju a nikdy ju nezneužíva vo svoj výlučný prospech na úkor kohokoľvek. Zneužívanie osobnej moci a vplyvu veľmi negatívne pôsobí na obraz firmy, jej dôveryhodnosť a neguje profesionálne úsilie ostatných pracovníkov.

Prácu vykonáva kvalitne a zodpovedne aj keď nie je kontrolovaný. To je už skutočne vyšší stupeň profesionalizmu. Svedčí o tom, že pracovník sa cíti na svojom mieste primerane

svojim schopnostiam a ambíciám, svoju prácu považuje za zmysluplnú, prinášajúcu mu radosť, uspokojenie a dostatočnú mieru satisfakcie.

Profesionalizmus i profesionálny prístup skutočne nie je problém, ktorý je okamžite riešiteľný. Je nevyhnutné sa mu nielen rýchlo učiť, doháňať zameškané, ale si aj naňho zvyknúť tak, aby sa stalo normou správania sa. A čo je vari najhlavnejšie, vyžadovať ho na všetkých úrovniach práce a netolerovať jeho nedostatky. Výhovorka: Učíme sa za pochodu, preto buďte tolerantní voči našim chybám je hrubo zavádzajúca. Byť tolerantný voči neprofesionálnemu prístupu znamená v konečnom dôsledku brzdiť rozvoj a konkurencie schopnosť každej firmy.

ZHRNUTIE

Profesionalita v súvislosti s narastaním konkurenčného prostredia je v súčasnosti azda najpoužívanejším slovom. Slovné spojenia profesionálne správanie sa a etika v podnikaní patria tiež k často frekventovaným. Z histórie vieme, že boli známe a venovala sa im pozornosť už mnoho storočí pred nami. Vo vyspelých krajinách sa tejto oblasti venuje aj dostatočná pozornosť. Preto je až zarážajúce, že na Slovensku na túto tému nebola doposiaľ tejto téme venovaná ani jedna ucelená publikácia. Táto kapitola je pokusom túto medzeru aspoň čiastočne vyplniť.

Cieľom kapitoly bolo poukázať na tesnú prepojenosť troch komponentov viažucich sa k podstate profesionality a morálky v pracovnom prostredí.

Výhody ovládania minimálne základných spoločenských pravidiel v pracovnom aj mimopracovnom prostredí sú nepopierateľné. Etiketa smerovaná navonok zohráva dôležitú úlohu pri prezentácii a propagácii organizácie, zabezpečuje jej imidž a serióznosť. V nemalej miere rozhoduje o výbere služby odberateľom. Vnútorné pravidlá, hodnoty a postoje pôsobia ako účinné regulátory správania sa a konania zamestnancov na všetkých pozíciách. Úroveň etiky, etikety a profesionality v pracovnom prostredí prezentuje obraz firmy vo vnútri aj navonok a dáva serióznu záruku kvality firmy. Dodáva organizácii nielen znak solídnosti a stability, ale aj lesk a eleganciu. Dnes už nestačí „len“ dobre pracovať ale je potrebné prácu podporiť aj adekvátnym správaním sa.

Etika sa používa vo význame vedeckej disciplíny, kritickej reflexie morálky a predstavuje filozofickú disciplínu, ktorá sa zaoberá skúmaním morálky. Etika ako praktická filozofia pomáha človeku poznať aký má v reálnom živote zaujať postoj. (Remiášová, 2000, s. 17)

Pojem **etika** sa často zamieňa s *etiketou*. Hanuláková (1996) definuje etiku ako teóriu morálky a mravnosti, ktorá skúma vzťahy ľudí k iným ľuďom, k spoločnosti a v neposlednom rade k sebe samému. Podľa autorky možno morálku považovať za spoločenský jav, ktorý odráža medziľudské vzťahy a ľudskú činnosť z pohľadu dobra a zla a mravnosť za prejavy ľudí, ktoré sú všeobecne uplatňované a uznávané v spoločnosti. Etika je disciplínou praktickej filozofie. Etika je teoretické štúdium hodnôt a princípov, ktoré usmerňujú ľudské konanie v situáciách, ktoré umožňujú výber. Etika sa člení podľa toho, v akom prostredí sa realizuje

a viaže sa na konkrétne spoločenské a profesijné oblasti, napr. medicínska etika, učiteľská etika, obchodná, právna a pod. Zjednodušene by sme mohli etiku charakterizovať ako vedu o morálke. Etické normy môžeme tiež považovať za spoločenské regulatívy a aj za záväzné, ale ich porušovanie nemá závažnosť prisudzujúcu porušeniu zákona. Dodržiavanie etiky a etických noriem predpokladá:

akceptovať občiansku rovnosť,

akceptovať dôstojnosť každého človeka,

akceptovať a osvojiť si etické normy daného spoločenstva do tej miery, že ich jedinec zakomponuje do svojho osobného hodnotového systému,

uvedomiť si, že dodržiavanie všeobecných etických noriem nie je kontrolované nejakou konkrétnou inštitúciou, ale kontrolórom ich dodržiavania je spoločenská, verejná mienka.

Etické normy daného spoločenstva sa v rámci jednotlivých organizácií premietajú do **etických kódexov**, t. j. pravidiel, predpisov a odporúčaní, ktoré sa detailne upravujú v závislosti na špecifikách konkrétnej organizácie a organizácia sa usiluje o to, aby si každý člen tieto pravidlá osvojil a dodržiaval. Súčasná *moderná etika* podľa Ulricha (1996) by mala mať vo svojom obsahu základné princípy:

- procedúru diskurzu,
- racionálnosť,
- humánnosť,
- deontologická orientácia,
- hľadanie akejsi strednej cesty medzi morálnym absolutizmom a dogmatizmom a morálnym relativizmom.

Etiketu alebo spoločenské správanie sa človeka, môžeme definovať ako súhrn spoločenských zvyklostí, ktoré umožňujú zamestnancovi efektívne prežiť a chrániť sa pred spoločenskými úrazmi. Spoločenské správanie má svoju logiku a nie je možné ho ponímať len ako tradovaný rituál. Spoločenský rituál, ako poznamenáva Brázdová (1992), je prostriedok pre ľahšiu komunikáciu a práve preto sa mení v závislosti od zmeny spoločenských podmienok.

Etický kódex, v ktorom sa často premietajú aj pravidlá spoločenského správania sa, slúži aj ako istá záruka pre verejnosť, že organizácia koná v súlade s morálnymi princípmi. Podľa Third Webster´s Dictionary (1986,s. 437) je etický kódex systémom princípov a pravidiel, ktoré riadia správanie sa jednotlivcov alebo skupiny a zaoberajú sa tým, čo je dobré a čo nie, teda morálnou povinnosťou a záväzkami.

Charakteristické znaky profesionálnej etiky, uvedené v Code of Professional Ethics of the World Bank Group (U. S. – EU – Slovakia Action Commission, 2003) je možné považovať za základnú bázu etických kódexov. Etický kódex:

- podporuje zodpovednosť,
- podporuje zákon, princípy, pravidlá a smernice platné pre zamestnancov organizácie,
- eliminuje neúctivé a nespravodlivé jednanie,
- rieši otázky týkajúce sa etiky,
- podporuje otvorený dialóg a diskusiu,
- uľahčuje poznávanie vlastných chýb a následného poučenia z nich,

- vyvoláva pocit hrdosti nad tým ako a čo bolo dosiahnuté,
- prispieva k pokore pri uvažovaní nad tým, čo sa mohlo urobiť lepšie.

Profesionalizmus. Pojem *profesionalizmus* definuje Third Webster´s dictionary, (1986, s. 780) ako správanie sa alebo kvalitu, ktorá charakterizuje alebo označuje profesiu či člena danej profesie". Profesionalizmus tiež býva ponímaný v súvislosti so závažnosťou a dôležitosťou tej ktorej profesie. Postupom času, ako píše Molokáčová, 2005) vyústilo bádanie do vytvorenia hierarchicky usporiadaného zoznamu zamestnaní. Bolo by chybou zužovať profesionalizmus a osobnosť profesionála iba podľa takého kritéria. Zamestnanec na akomkoľvek pracovnom poste môže bez ohľadu na prestížnosť profesie vykonávať svoju prácu profesionálne a byť v nej profesionálom alebo aj nie. Podľa Hughesa, (in: Kultgen, 1988), zvyšujúca sa profesionalizácia je dôsledkom aplikácie vedomostí zameraných na riešenie problémov ľudstva. Profesionalizácia ovplyvňuje organizačnú štruktúru rozličných spoločností, a to bez ohľadu na ich ideologické zameranie či politický systém.

Za *profesionála* označujeme človeka, „ktorý sa vyzná vo svojom odbore, má konkrétne pracovné zaradenie v súlade so svojou aprobáciou, resp. špecializáciou a je odborník vo svojom zamestnaní". (Búgelová, 2002)

S profesiou úzko súvisí profesionálne správanie sa a profesionálna rola. *Profesionálne správanie sa* je vyjadrením danej profesie navonok. Podľa Levina a Stokesa, (1989) by mal profesionál disponovať nasledujúcimi prejavmi správania sa a konania, ide o výber tých najpodstatnejších:

- vedomosťami a zručnosťami, ktoré presahujú vedomosti a zručnosti laikov,
- zmyslom pre službu verejnosti a angažovanosťou,
- aplikáciou výskumu a teórie v praxi,
- kontrolou a požiadavkami kladenými na povolenie vykonávať dané povolanie,
- autonómiou v rozhodovaní vo vybraných sférach patriacich do jeho pracovnej náplne,
- prijímaním zodpovednosti za ním vykonanú prácu, oddanosťou svojej práci a klientom,
- uplatňovaním etických kódexov.

Profesionálna rola je z hľadiska klienta očakávané správanie sa, resp. súbor očakávaných prejavov správania sa a konania poskytovateľa danej služby v tom najširšom význame tohto pojmu. Logicky z toho potom vyplýva, že zákazník, klient, alebo odberateľ služby si utvára úsudok o celej firme predovšetkým na základe miery profesionálneho, resp. neprofesionálneho prístupu svojich zamestnancov.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Aký je význam pracovnej etikety v súvislosti s organizačnou kultúrou?
2. Charakterizujte pojem etika a etiketa a uveďte základné rozdiely.
3. Uveďte na konkrétnych príkladoch porušenie etikety pri udeľovaní pochvál a trestov zamestnancovi.
4. Vypracujte samostatne test spoločenského správania sa na tému pracovných porád.
5. Rozlíšte pojmy profesionál, profesia a profesionálna rola a uveďte konkrétne príklady.

LITERATÚRA

BRÁZDOVÁ, D. (1992): *Pravidlá spoločenského správania, čo sa patrí a čo nie*. Praha: ROAD.

BÚGELOVÁ, T. (2000): Kto je profesionál? In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa. 13/2000, s. 101-105.

BÚGELOVÁ, T. (2002): Komunikácia v škole a rodine. Prešov, Filozofická fakulta PU v Prešove.

BÚGELOVÁ, T. SZALAIOVÁ, Z. (2012): Etiketa v práci - zdroj pracovnej spokojnosti? In zborník z konferencie *Psychológia práce a organizácie 2012*. Košice: FF UPJŠ v Košiciach.

Etiketa a její historie. Dostupné na: www.chovani.eu/**etiketa**-a-jeji-**historie**/c57.

HANULÁKOVÁ, E. (1996): *Etika v marketingu*. Bratislava: Eurounion.

História etikety (2009): Dostupné na: http://www.spolocenskaetiketa.sk/historia-etikety/.

JAHN, P. (2013): *Slušnosť, zdvorilosť, takt a etiketa*. Dostupné na:
http://www.peter.jahn.szm.com.

JEČNÝ, D. (1970): *Breviár moderního člověka*. Praha: Svoboda.

KULTGEN, J. (1988): *Ethics and professionalism*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

LARSON, M, S. (1977): *The Rise of Professionalism: Sociological analysis*. Berkeley: University of California Press.

LEWIS, P. V. (1985): Defining „Business Ethics“. *Like Nailing Jello to a Wall*. Journal of Business Ethics 4, p. 377-383.

SMEJKAL, V., BACHRACHOVÁ, H. (2002): *Lexikon společenského chování*. Praha: Grada Publishing.

TYSON, Sh., JACKSON, T. (1997): *Organizační chování*. Praha: GRADA Publishing.

VAJDA, J. (1995): *Etika*. Nitra: Enigma.

U. S.- EU-SLOVAKIA ACTION COMMISSION: Etický kódex podnikania. Dostupné na: http://businessethics.sk/data/eticky_kodex.pdf.

Webster´sThird New International Dictionarz volume I. Enczclopaedia Britannica INC, s. 437.

29 MANAGEMENT ZMĚN

Edukační cíle

- Pochopit, co jsou změny v organizaci.
- Pochopit jak jsou nezbytné pro rozvoj i samotné přežití organizace.
- Seznámit se s typy změn a jejich příčinami.
- Pochopit, jaké role mohou hrát lidé v procesu změny.
- Pochopit, jak spolu tyto role souvisí a v čem jsou důležité.
- Pochopit, jak lidé prožívají změnu, proč se změnám brání.
- Seznámit se s technikami, kterými lze jejich odpor ke změně zmírnit nebo odstranit.
- Pochopit důležitost přípravy ke změně a dotažení její implementace do žádoucího konce tak, aby se změnou skutečně problém vyřešil.

29.1 STABILITA A DYNAMIKA ORGANIZACE

Organizace stejně jako každý jiný živý organismus prochází neustálým cyklem, ve kterém se střídají období klidu a rovnováhy s obdobím změny. Typické pro tento cyklus je, že organismus, přestože se změnám nemůže vyhnout (vyvíjí se, zraje, stárne apod.), věnuje značné úsilí udržení stability, statusu quo a rovnováhy. Každá změna je přechodem od jedné rovnováhy (období klidu, stability) přes změnu (t. j. fázi narušení stability) k opětovnému nastavení rovnováhy na nové úrovni, kdy vznikne nový status quo. Přitom výsledek změny nemusí být stavem lepším, tj. na vyšší úrovni než před změnou.

Obecně lze říci, že každý organismus, tedy i sociální systém, jakým je organizace, má větší snahu udržet si rovnováhu, nežli ochotu měnit. Projevují se homeostatické tendence udržet stabilní stav, který je nutnou podmínkou dalšího rozvoje (pozn. homeostáza = soubor aktivních vlastností hlavně sociálních systémů, které zabezpečují jejich vnitřní stabilitu) (Pitra, 1998).

Na základě biologického principu homeostázy každý organismus mobilizuje obranné mechanismy. Tyto mají změnám zabránit, protože ohrožují jeho pocit jistoty a bezpečí, což se projevuje jako odpor ke změnám nebo navodit novou rovnováhu (stabilitu) a tímto ztracený pocit bezpečí obnovit. Každá rovnováha je pouze přechodným stavem, který v sobě skrývá potenciální změnu (pohyb), proto hovoříme o dynamické rovnováze.

29.2 KLÍČOVÉ POŽADAVKY NA EFEKTIVNÍ ZMĚNU

Při plánování změny je důležité respektovat základní požadavky (Cameron, Green, 2015):

Změna má být přiměřená

Přiměřenost změny znamená, že má odpovídat velikosti řešeného problému. Každou změnu lze posuzovat z hlediska jejího rozsahu, resp. hloubky (co všechno v organizaci zasáhne).

Změna má být řešena komplexně

Respektování komplexnosti změn znamená zvážit, zda nebude nutné provést ještě další doprovodné změny. Změna v jedné oblasti vždy vyvolá potřebu změnv oblastech dalších. Vše je nutné řešit současně nebo relativně brzy po sobě. Ignorování změn v dalších souvisejících oblastech může původně plánovanou změnu nejen zkomplikovat, ale dokonce ji i zablokovat.

Změna má být správně personálně zajištěna

Personální zajištění změny znamená zjistit, koho se změna bude týkat:

- kdo bude kompetentní změnu řídit, protože musí být schopný, zkušený, důvěryhodný a morálně vyzrálý, aby dokázal změnu připravit, příp. vytvořit a vést tým, který mu s tím pomůže; aby uměl strhnout na svou stranu ostatní a byl schopen změnu dovést do požadovaného konce,
- kdo budou ti, vůči kterým změna směřuje, protože budou muset být schopni a ochotni se jí přizpůsobit, mít k ní pozitivní vztah; změna je musí motivovat nebo co nejmíň odrazovat.

Změna má být správně načasovaná a přiměřeně rychlá

Načasování změny znamená správně určit dobu, kdy změna začne. Proběhne-li změna příliš brzy (nebyla nutná, čas pro ni ještě nedozrál), může to mít pro organizaci negativní důsledky, protože zbytečně plýtvala zdroji, které budou chybět, až bude změna skutečně potřebná.

Mnohem horší však je, když změna přijde příliš pozdě. Její opoždění ji může výrazně prodražit nebo dokonce znemožnit. Samozřejmě nelze obecně stanovit optimální okamžik, kdy má organizace začít o změně uvažovat. Vždy to závisí na mnoha konkrétních podmínkách, které určují, do jaké míry už situace dozrála, aby vyburcovala manažery, ale i řadové zaměstnance z klidu.

Stejně důležitá je i rychlost změny. Bude-li změna provedena nepřiměřeně rychle, uspěchaně, je vysoká pravděpodobnost podcenění její přípravy, což může negativně ovlivnit její realizaci. Na druhé straně zbytečným protahováním se zvyšují náklady a lidé, kterých se změna týká, časem ztratí motivaci v ní pokračovat až do úspěšného konce.

29.3 TYPOLOGIE ZMĚN V ORGANIZACI

Na změnu se lze dívat z různých úhlů pohledu a podle toho lze změny členit.

Typy změn v organizaci podle jejich obsahu

Uvnitř organizace existují základní oblasti, ve kterých mohou manažeři provádět změny:

Změny ve struktuře řízení – strukturální změny představují změny většinou administrativního charakteru zaměřené např. na zavedení nové organizační struktury (např. její zeštíhlení), zavedení nových organizačních směrnic (norem) nebo řídících procedur, zkvalitnění systému plánování, kontroly, hodnocení a odměňování, změny struktury zaměstnanců (např. profesní nebo vzdělanostní struktury apod.).

Změny cílů a úkolů se mohou týkat jednotlivých zaměstnanců i pracovních týmů a jsou zaměřeny na nové nastavení pracovních výkonů nebo pracovních norem.

Změny v technice nebo technologii – technické nebo technologické změny se týkají změn technického vybavení pracoviště nebo zavedení nových technologických postupů.

Změny v chování a postojích lidí (zaměstnanců) – sociální a sociálně-psychologické změny lze označit jako změny v sociálním potenciálu organizace. Zahrnují především změny postojů a hodnotových preferencí zaměstnanců. Tyto změny úzce souvisí s celospolečenskými trendy: jak lidé mění svoje postoje ke zdraví, penězům, práci, informovanosti, volnému času, přírodě apod., tak si jako zaměstnanci více váží zdravého pracovního prostředí, větší důraz kladou na komunikaci, více si všímají kvality vztahů na pracovišti či možnosti více se podílet na rozhodování o záležitostech, které se jich pracovně dotýkají apod. To se promítá do změn jejich pracovní motivace (i stimulace). V práci nehledají pouze peníze, ale i příležitost pro seberealizaci, oceňují příjemné sociální klima apod. (Bedrnová, Nový, 2002)

Typy změn v organizaci podle jejich rozsahu a hloubky

Rozsah a hloubka změny signalizují, jak velkou oblast organizace zasáhne: zda jenom určitou část nebo celou organizaci a zda bude změna pouze povrchní nebo hluboká. S rozsahem a hloubkou změny souvisí doba, která je potřebná pro její realizaci.

Podle tohoto kritéria lze rozlišit následující základní typy změn:

Kontinuální změny jsou změny projevující se v malých posunech. Přesto celkově vedou k trvalému zlepšování podnikových procesů. Typickým příkladem kontinuálních změn je japonský přístup k řízení kaizen (Drdla, Rais, 2001).

Evoluční změny jsou nejčastějším typem plánovaných změn. Protože jsou součástí celého života organizace, bývají označovány jako **organizační rozvoj** (Cummings, Worley, 1989). Organizační rozvoj lze chápat jako po sobě následující jednotlivé změny, u kterých lze určit začátek i konec. Mezi jednotlivými změnami, na rozdíl od kontinuálních změn, je vždy období klidu (rovnováhy).

Radikální změny, *resp. revoluční změny* jsou opakem kontinuálních změn. Typickým příkladem radikálních změn je reengineering, fůze podniků, akvizice apod. Jedná se o hluboké změny, ke kterým organizace přistupují v situacích, kdy je nutné změnit všechny oblasti nebo většinu podnikových procesů.

29.4 PŘÍČINY ZMĚN V ORGANIZACI

Každá organizace je součástí širšího prostředí, které se neustále mění. Tudíž musí i ona reagovat na jeho proměny tím, že se bude měnit. Proměny vnějšího okolí mohou být **pozitivním** jevem, protože se projevují jako nové příležitosti, které organizace může využít ve svůj prospěch (např. z trhu zmizel konkurent, zlevnila surovina apod.). Měnící se vnější prostředí však působí na organizaci i negativními vlivy, které se projevují jako **hrozby**. Pokud se s nimi organizace nevyrovná, mohou způsobit v lepším případě její stagnaci, v horším případě zánik.

Rovněž sama organizace je měnícím se organismem. Manažeři musí dokázat prostřednictvím změn aktivně využívat její přednosti a efektivně řešit její nedostatky.

Předností organizace může být její stabilní finanční zázemí, kvalifikovaní zaměstnanci, dobré sociální klima apod. Nedostatkem může být např. nedostatečný kontrolní systém nebo zastaralé technické vybavení.

Dynamické projevy vnějšího a vnitřního prostředí organizace jsou tzv. hybné síly změn. Z výše uvedeného vyplývá, že příčiny organizačních změn se mohou nacházet ve vnějším i vnitřním prostředí každé organizace. Tlaky vnějšího a vnitřního prostředí organizace (vnější a vnitřní hybné síly změn) mají jedno společné: nelze je dlouhodobě přehlížet, musí se na ně reagovat (Dušková, Mikušová, 2007).

Externí příčiny změn

Jakákoli změna v následujících oblastech může znamenat pro organizaci novou příležitost nebo hrozbu. Záleží, zda pozitivně ovlivní její vývoj (chová se jako **akcelerátor** rozvoje) nebo ji spíše bude život komplikovat (bude **brzdou**):

- **ekonomické prostředí** – změny strategie konkurenta, poptávky, dostupnosti finančních zdrojů apod.,
- **politické prostředí** – změny politického systému (povolební zvraty, revoluce) nebo změny mezinárodní politické situace (integrace států, válka, šíření terorismu) atd.,
- **legislativní prostředí** – změny v legislativě týkající se ochrany práv určitých skupin obyvatelstva (např. spotřebitelů, zaměstnanců), lidských práv, životního prostředí apod.,
- **technické prostředí** – změny související s vývojem a využíváním inovací, které se promítají do nových technologických postupů, procesů, zařízení, produktů apod.,
- **přírodní prostředí** – změny v dostupnosti přírodních zdrojů, které jsou pro organizaci klíčové (např. nerostných surovin, půdy), klimatické změny, devastace přírody, změny související s oteplováním apod.,
- **sociální prostředí** – změny struktury obyvatelstva (věkové a vzdělanostní struktury, profesní struktury s dopadem na změny nabídky množství i kvality lidských zdrojů atd.), změny hodnotových preferencí a postojů jedinců i celých sociálních skupin (vlivem rostoucí vzdělanosti, informovanosti a životní úrovně apod.), týkající se postojů k péči o zdraví, o osobní rozvoj, postojů k názorům na rodinu, ekologii, svobodu a obranu apod.

Silná provázanost jednotlivých oblastí externího prostředí se promítá i do provázanosti změn. Např. změny v politické oblasti se promítnou do změn ekonomiky a legislativy. To může komplikovat možnosti správně identifikovat aktuální aprioritní změny externího prostředí (problematická je analýza hybných sil) a nezaměňovat příčiny a důsledky.

Interní příčiny změn

Interní příčiny změn v organizaci souvisí s problémy, které se vyskytly uvnitř organizace, a to např. v následujících oblastech:

- **struktura (řízení)** – nevyhovující formální organizační struktura, neefektivní řídící procedury (plánování, organizování atd.), směrnice a normy, nedostatečné systémy kontroly, nevyhovující sociální struktura zaměstnanců (např. vzdělanostní, profesní) apod.,

- **cíle a úkoly** – nevyhovujícím způsobem nastavené cíle organizace a jejich promítnutí do úkolů týmů i jednotlivých zaměstnanců, nevyhovující výkony zaměstnanců apod.,
- **technika a technologie** – technicky nebo zdravotně nevyhovující vybavení pracovišť, zastaralé technologické postupy, informační technologie apod.,
- **lidé (zaměstnanci)** – problémy související se změnami hodnotových preferencí a postojů zaměstnanců projevující se v jejich nespokojenosti se stylem vedení (např. zaměstnanci mají požadavky na větší účast na rozhodování), nespokojenosti s informovaností, s pracovní motivací nebo stimulací (představy a požadavky na odborný růst, zaměstnanecké výhody, kariéru apod.).

Také v případě interních příčin změn existuje významná propojenost, která znamená, že změny v jedné oblasti vyvolávají změny v oblastech dalších.

29.5 LIMITUJÍCÍ FAKTORY ZMĚN

Limitujícími faktory je vše, co do změny více nebo méně zasahuje. Tyto limitující faktory lze rozdělit stejně jako příčiny změny (tzn. hybné síly) do dvou základních skupin:

Vnější limitující faktory není v silách organizace měnit. Typickým příkladem je legislativní prostředí (zákony), ekonomické prostředí (např. měnová politika státu), příroda, lidé vně organizace (veřejnost). Pro přípravu změny je zásadním požadavkem tyto faktory znát.

Vnitřní limitující faktory mají dvojí charakter. Většinou je management měnit nechce, protože nejsou problematické. Typickým příkladem jsou organizační normy, technické vybavení, zaměstnanci. Zvláštním limitujícím faktorem, který nelze pouze respektovat, ale je s ním nutno „bojovat“, protože může změnu výrazně zbrzdit nebo dokonce zastavit, je **odpor lidí ke změně**.

Vše, co klade odpor vůči chystané změně (lidé, příroda, ekonomické nebo jiné zákony apod.), lze souhrnně nazvat **resistenční síly změny** (resistence = odpor). Hybné síly (vnější a vnitřní příčiny změn) směřují ke změně (mají charakter dostředivých sil), resistenční síly působí proti této změně a změnu brzdí (mají odstředivý charakter). Každá změna je kompromisem mezi tím, co bychom chtěli změnit (hybné síly) a tím, co ve skutečnosti můžeme změnit za daných okolností (limitujících podmínek).

Na základě tohoto základního principu lze odvodit jednu z definicí změny: Změna představuje vychýlení organismu z rovnováhy jako důsledek střetu hybných aresistenčních sil.

29.6 LIDÉ V PROCESU ZMĚNY

Lidé jsou v procesu změny klíčovým faktorem rozhodujícím, jak změna dopadne. Mez zaměstnanci organizace bývají nejviditelnějšími z aktérů změny manažeři na nejvyšší a střední úrovni řízení. Určují obsah i směr změny, rozhodují o postupu při její realizaci a určují konkrétní zaměstnance nebo skupiny, kteří budou odpovědni za dílčí kroky realizované změny (Hiatt, 2013).

Aktéři procesu změny

Každého procesu změny se účastní celá řada aktérů. Jejich možnost zasáhnout do samotného procesu změny je různá (Kotter, 2000, 2011).

Iniciátor změny přichází jako první s myšlenkou o změně a dává změně prvotní impuls. Bývá to člověk všímavý k problémům, které se mohou vyskytnout v jeho okolí. Musí být dobře informovaný, nápaditý a zkušený, aby dokázal navrhnout řešení nedostatků, na které upozorňuje. Pro nastartování procesu změny je iniciátor změny velice důležitý. Mapuje příčiny změny (v čem je problém) a s čím problém souvisí (čeho se dotýká). Formuluje rámcově obsah změny (vizi) a nastiňuje obrysy změny, která má problém řešit.

Interní iniciátor změny (patří do dané organizace) musí umět nadřízeným, kolegům i podřízeným vysvětlit záměr na provedení změny. V praxi má větší šanci na úspěšné prosazení myšlenky změny iniciátor, který má výraznou *manažerskou pozici*, protože tím dává myšlence změny nejen věrohodnost, ale svým vlivem i naději na úspěch.

Externími iniciátory změny mohou být např. *zákazníci*, kteří iniciují změny domáháním se určitého produktu nebo naopak tím, že odmítají kupovat některý z nabízených produktů. Jejich podněty se získávají např. marketingovými průzkumy nebo analýzami trhu. Změny mohou iniciovat *občané* územního celku nebo *širší veřejnost*. Ti mohou svoji nespokojenost vyjadřovat peticemi (např. ekologickými), demonstracemi apod. Zvláštní místo mezi iniciátory změny mají *úředníci, politici*, kteří mohou iniciovat legislativní změny, změny územních plánů atd.

Iniciátor změny, zvláště pokud je na nižší manažerské pozici nebo je řadovým zaměstnancem (resp. řadovým občanem), musí pro svoji myšlenku získat podporu těch, kteří o změně budou rozhodovat. Nadřízení budou návrh změny posuzovat z racionálního hlediska, tj. podle předpokládaných nákladů na změnu nebo proveditelnosti změny, z organizačního hlediska, tj. jak je návrh změny v souladu s existujícími legislativními normami i přijatými závazky organizace apod., z politického hlediska, tj. jak je změna akceptovatelná v existujícím sociálním klimatu nebo do jaké míry odpovídá schopnostem zaměstnanců měnit stávající zvyklosti.

Sponzor změny vyjadřuje změně ideovou příp. i jinou formu podpory (finanční, technickou). **Interní** sponzor změny by měl být členem vrcholového managementu. Může jím být i jiný zaměstnanec, který svůj vliv opírá např. o svoji odbornost. Jestliže je změna sociálně citlivá nebo finančně náročná, je užitečné hledat kromě interní podpory i **externího** sponzora. Externími sponzory mohou být různé profesní skupiny nebo vlivní úředníci či politici. Sponzor změny musí dodat odvahu a sílu tomu, kdo bude změnu řídit (tzv. agentu změny)**.**

Agent (manažer) změny odpovídá za řízení celého procesu změny včetně dosažení jejích cílů. V případě potřeby vytváří projekční (změnový) tým. Agent změny (příp. jeho tým) určuje celkovou strategii změny i její dílčí části: ***obsahovou strategii*** (cos e bude měnit, v jaké posloupnosti a souvislostech), ***časovou strategii*** (kdy změna začne, jak dlouho bude trvat, v jakých etapách bude probíhat), ***finanční strategii*** (náklady, jakým způsobem budou získány a

čerpány finanční prostředky), ***technickou strategii*** (jaká technika a technologie budou při realizaci změny použity), ***marketingovou strategii*** (jakým způsobem bude získáno potřebné vybavení, technika, technologie apod.), ***manažerskou strategii*** (jakým stylem budou lidé v procesu změny vedeni), ***personální strategii*** (koho se bude změna týkat, jak zasáhne jednotlivé lidi nebo pracovní skupiny – zda se bude propouštět a jak, zda se budou přijímat noví zaměstnanci apod.), ***komunikační resp. informační strategii*** (jakým způsobem budou lidé, t. j. zaměstnanci, zákazníci apod. o přípravě a průběhu změny informováni).

Poradce změny (katalyzátor změny)poskytuje agentu změny rady a konzultace v průběhu procesu změny. Může být užitečný i pro příjemce změny. Poskytuje jim rady a doporučení pro úspěšné vyrovnání se se změnou. Neodpovídá přímo za řízení a výsledky změny, ale vnáší do procesu změny dynamiku a impulsy, čímž může vyprovokovat užitečné reakce. Poradce bývá přizván do týmu pouze dočasně v určité fázi změny (např. při přípravě změny jako odborník na provedení diagnózy podniku nebo při zjišťování odporu ke změně).

Interním poradcem bývá původní iniciátor změny nebo kdo dříve byl agentem jiné změny. Může to však být i zaměstnanec z jiné části organizace, které se změna přímo netýká, a má s daným typem změny požadovanou zkušenost. Je možné využít stejně jako v případě agenta změny i služeb poradenských agentur.

Příjemcem změny je každý, koho se změna přímo týká a kdo má změnit svoje chování, případně postoje, názory apod. Organizační změnou se mění např. jeho pracovní náplň, hodnocení práce nebo podmínky práce. Žádná změna v organizaci se nemůže odehrávat bez účasti příjemců změny. Proto by se měli s touto změnou do jisté míry vnitřně ztotožnit, jinak jsou zdrojem resistenčních sil, které změnu omezují nebo ji dokonce úplně zablokují. Interními příjemci změny mohou být manažeři i řadoví zaměstnanci, na něž byla změna zaměřena. Externími příjemci změny mohou být zákazníci, občané (obyvatelé určitého města, regionu, státu, unie), politici, úředníci apod.

Reakce lidí na změnu

Největší nejistotu do procesu změny vnášejí samotní její aktéři. **Největší neznámou bývají vždy příjemci změny**, protože u nich není nikdy jisté, jak zareagují. Dokonce i ti, kteří předchozí změnu uvítali, mohou být vůči další změně rezervovanější nebo ji dokonce mohou odmítnout. **Pozitivní reakce** příjemců změny znamená, že změnu uvítají a podporují. Předpokládají, že jim změna něco pozitivního přinese nebo aspoň jim neuškodí. Pozitivní postoj ke změně je často až **výsledkem účinného přesvědčování** o nutnosti a užitečnosti změny. **Negativní reakce** příjemců změny znamená, že změně **kladou odpor.** Mají různé důvody, proč by s ní neměli souhlasit. Agent změny musí předem s odporem počítat, takže se na něj může do jisté míry připravit. Důsledná komunikace s příjemci změny a sledování reakcí na změnu je pro agenta změny důležité (Grenny, Patterson, Maxfield, 2013).

Připravenost lidí na změnu

Člověk může subjektivně vnímat chystanou změnu jako **výzvu**, čili jako pozitivní příležitost ke změně své situace k lepšímu, nebo jako **ohrožení**, tzn. jako možnost zhoršení

své dosavadní situace, nebo jako možnost vlastního selhání při nebo po realizaci změny, čímž zklame ostatní i sebe (Hiatt, Creasey, 2011).

Míra připravenosti jedince na změnu (tedy že změnu chápe jako výzvu, ne jako ohrožení) závisí na dvou odlišných silách, které člověka ovlivňují. Těmi jsou ***vnitřní síla každého jedince*** (jeho znalosti, schopnosti, dovednosti, míra sebevědomí, odolnost vůči nejistotě a stresu, ochota riskovat) a ***vnitřní síla organizace*** (organizační kultura a sociální klima).

Při vystavení účinkům změn se dají u lidí předpokládat reakce spojené s emocemi, které se mění (Tyson, Jackson, 1997):

1. Stadium: **Odmítnutí** – jedinec se poprvé **dozvídá, že se změna chystá.** Pokud je na něj vyvíjen tlak, reaguje odmítavě. Je často přesvědčen, že pokud něco fungovalo dosud, musí to fungovat i v budoucnu a že tedy změna není potřebná (pokud sám není iniciátorem změny).
2. Stadium: **Obrana** – jedinec se ptá, **co pro něho osobně bude změna znamenat**, jak ho postihne. Pokud si na tuto otázku nedokáže odpovědět pozitivně, cítí nechuť k aktivitám souvisejícím se změnou. Mohou se projevit výrazně negativní postoje (sabotáž, podněcování k otevřenému odporu apod.). Tento stav pramení z jeho neschopnosti se se **změnou psychicky vyrovnat**.
3. Stadium: **Odložení** – jedinec se dostává od stavu informovaného pesimismu, přes stavy zoufalství po **vlastní testování nové situace**. Snaží si představit změněné prostředí a **začíná se sžívat se změnou**. Je optimističtější a postupně se smiřuje s myšlenkou, že se bude muset zbavit původních zvyků. Je už ochoten o nových postupech otevřeně hovořit.
4. Stadium: **Adaptace** – jedinec už získal „hmatatelnou“ **osobní zkušenost** s měnící se situací, což mu dává určitou jistotu v novém prostředí. **Úzkost, strach a obavy pomalu** (aspoň do jisté míry) **mizí**. Testuje nové situace, postupy apod.
5. Stadium: **Osvojení** – jedinec **poznal, že změnu dokázal zvládnout**, osvojil si potřebné návyky a znalosti. Dochází k tzv. internalizaci (zvnitřnění) změny. Jedinec i organizace jsou připraveni po určité době uvažovat o další změně.

29.7 ODPOR LIDÍ KE ZMĚNĚ

Lidé mohou dát najevo odpor vůči změně různým způsobem. **Zjevná forma** odporu ke změně může mít některou z následujících forem: **ignorování změny** může mít podobu ignorování nového výrobku zákazníky, ignorování nového pracovního postupu či prostředku, nových norem chování apod. **sabotování práce**, kdy zaměstnanec schválně podává nižší než očekávaný pracovní výkon nebo práci jinak komplikuje; **sepisování peticí či jiných projevů stížností** – tento projev odporu bývá využíván spíše občany nežli zaměstnanci s cílem zablokovat nechtěnou změnu nebo ji aspoň pozdržet; **ničení, rozkrádání majetku organizace; stávka nebo demonstrace** jsou projevem organizovaného odporu zaměstnanců nebo občanů a odpůrci využívají obav např. managementu z hlubokých ztrát vlivem zastavení produkce organizace.

Skrytá forma odporu ke změně se může projevovat jako **intriky, pomluvy, pletichy, fámy, lži,** které komplikují práci agentům změny, tímto způsobem se šíří především negativní informace o změně, které mohou významně snižovat motivaci příjemců změny; **simulování**

nemocí; skrytá ekonomická kriminalita – rozkrádání firemního majetku často s cílem pomstít se organizaci za strádání spojené s nechtěnou změnou.

Příčiny odporu ke změně

Odpor ke změnám je normální lidskou reakcí. **Minimalizace odporu může zkrátit dobu potřebnou pro přijetí změny.** Jestliže se podaří nechuť ke změně udržet na co nejnižší úrovni, lze pracovní výkon zaměstnanců rychleji stabilizovat na nové úrovni. Příjemci změny (zaměstnanci, manažeři, zákazníci, občané atd.) mohou nejčastěji klást odpor z následujících **intuitivních, emocionálních i racionálních** příčin (Leigh, Walters, 1998):

Rozdílné vnímání situace: Ti, kteří změnu iniciují (iniciátoři změny) nebo řídí (agenti změny) vidí spíše její pozitivní důsledky, zatímco ti, kterých se změny dotknou (příjemci změny), více vnímají jejich negativní dopady, náklady a problémy. Příkladem může být zavádění automatizace do výroby. Zatímco manažeři se na tuto změnu budou dívat z hlediska zvýšení produktivity práce, jejich podřízení ji budou vnímat jako signál, že mohou o práci přijít. Rozdílné vnímání situace může být způsobeno ***rozdílnou úrovní informovanosti*** o situaci. Jinou příčinou může být ***rozdílná interpretace*** informací. Význam informací lidé vnímají subjektivně podle svých zkušeností, vědomostí, vzdělání, ale i představivosti, ochoty riskovat apod.

Nejistota a nedůvěra (strach z neznámého) může být způsobena např. tím, že příjemci změny nechápou podstatu změny, (nemají dostatek informací), mají ***strach z nejasné budoucnosti.*** Může se také stát, že příjemci změny nedůvěřují sobě, že dokáží novou situaci uspokojivě zvládnout – cítí ***strach z vlastního selhání.*** Obávají se, že nejsou schopni si osvojit dovednosti nezbytné pro požadovanou změnu (např. nové pracovní postupy). Příčinou odporu může být i nedůvěra agentům změny.

Zvyk zvyšuje pocit ***jistoty a bezpečí*** a změna vždy více nebo méně představuje riziko, narušení jistoty.

Ekonomické nebo sociální ztráty (úzký osobní zájem): Lidé přirozeně mívají obavy z ekonomických ztrát jako např. ztráty jistoty práce nebo snížení pracovního hodnocení (nemusí jít přímo o snížení platu, ale např. že za stejné peníze budou muset odvést více práce).

Ohrožení moci jedince: Odpor lze s jistotou očekávat, jestliže změna ohrozí dosavadní moc jedince (nejen moc poziční, ale třeba i moc odbornou či informační), tedy zvláště při změnách organizační struktury. Čím větší má člověk moc ovlivňovat jiné, tím více se bude změně bránit.

Zjišťování a překonávání odporu ke změně

Pro úspěšné zvládnutí odporu ke změně je vhodné postupovat následujícím způsobem (Sinek, 2011):

- Zjistit, **kdo** se změně skutečně brání (nemusí to být všichni příjemci změny).
- Zjistit **příčinu** jejich odporu ke změně.
- Příčinu odporu lze zjistit ***odborným postupem***, kdy agent změny provede průzkum názorů příjemců změny. K tomu může použít standardizované rozhovory, dotazníky, testy apod. Tento postup se používá při důležitých změnách. Při drobných změnách je tento postup zbytečně náročný. Nebo agent změny v případné spolupráci s poradci může

provést ***kvalifikovaný odhad***, při kterém pro identifikování příčin odporu využije svoje odborné zkušenosti a znalosti.

- Vybrat a aplikovat vhodnou **techniku pro minimalizaci** zjištěného odporu.

Výběr vhodné techniky ovlivní následující kritéria: ***obsah a složitost změny*** (u složitějších změn je třeba předpokládat odpor a je tedy nutné více a srozumitelněji je vysvětlovat); ***individuální dispozice příjemců změny*** (přizpůsobivost, kreativita, odbornost, znalosti, vzdělání, zkušenosti, pozice v organizaci atd.); jaké jsou ***příčiny jejich odporu*** (zjištěno průzkumem nebo kvalifikovaným odhadem); ***jaký je agent změny*** (jeho znalosti, zkušenosti s předchozím vedením změny, sebevědomí, důvěryhodnost vůči příjemcům změny, preferovaný styl vedení apod.); ***v jaké situaci*** agent změny určitou techniku použije (jaké má k dispozici zdroje peněžní, lidské, časové, technické).

Techniky vhodné pro překonávání odporu ke změně

Uvedené techniky jsou vhodné spíše pro řešení individuálního odporu ke změně, ale některé lze použít i v případě, že se brání skupina (Szilagyi, Wallace, 1990).

Osvěta, komunikace a vzdělávání

Příjemcům změny jsou formou otevřených ***diskusí na poradách i individuálních schůzkách*** nebo ***formou písemných materiálů*** poskytovány informace o připravované změně. Cílem je poskytnout možnost poznat a pochopit nutnost změny. Vzdělávání znamená, že se příslušní zaměstnanci zúčastňují ***kursů, tréninků, školení*** apod. s cílem získat potřebné znalosti a dovednosti, případně odbourat staré nevhodné zvyky a získat návyky nové.

Nevýhodami této techniky jsou především její náročnost na **čas, finance,** na individuální **dispozice příjemce změny** pochopit informace či zvládnout specifické formy vzdělávání, ale i na dispozice **agenta změny** umět komunikovat a přesvědčovat.

Participace a zapojení do řízení změny

Technika umožňuje ***příjemcům změny podílet se na přípravě*** *resp.* ***implementaci změny*** (avšak nestanou se tím členy projekčního týmu agenta změny). Spoluúčast příjemců změny může být přínosem pro agenta změny, protože mu mohou přinést **nový pohled** na připravovanou změnu. Spoluúčast může být prospěšná i příjemcům změny, neboť se tím zvyšuje jejich **pocit vlastní odpovědnosti** za prováděnou změnu a mohou mít příležitost **získat chybějící informace** o situaci.

Nevýhodami jsou **náročnost** na **čas**, zvýšené požadavky na **příjemce změny** (jejich schopnosti a ochotu podílet se na řízení změny), náročnost na **schopnosti a dovednosti agenta změny** (komunikovat, ochotu připustit podřízené k podílu na moci).

Usnadnění a podpora

Podstata techniky spočívá v poskytnutí ***dodatečných školení zaměřených především na širší sociální dovednosti.*** Nemusí se tedy nutně týkat právě připravované změny. Školení mohou být zaměřena obecněji na zvládání jakýchkoliv aktivit – např. na získání dovednosti hospodařit s časem, zvládat stres, řešit konflikty, naučit se efektivněji komunikovat, týmově pracovat apod. Další význam této techniky spočívá v poskytnutí ***emocionální podpory***

příjemcům změny. Agent dává příjemcům najevo, že s nimi cítí, a povzbuzuje je, aby snadněji překonali strádání související se zaváděním změny.

Výhodou techniky je šance zvýšit u příjemců změny **sebedůvěru a důvěru** v agenta změny. U agenta změny je náročná na jeho schopnost **empatie**.

Vyjednávání a dohoda

Agent změny nabídne ***určitým jedincům nebo skupinám*** jako příjemcům změny ***náhradu za ztráty***, které utrpí realizovanou změnou (odstupné, vyšší mzda, zaměstnanecké výhody apod.). Protože se jedná o techniku **drahou**, aplikuje se pouze u těch, kdo má výraznou moc (manažeři, odborníci, charismatičtí vůdcové, zástupci odborů apod.). Tito příjemci by mohli svým odporem změnu výrazně zkomplikovat nebo jinak seo rganizaci pomstít (odchodem ke konkurenci apod.).

Jedná se o relativně **snadný způsob** eliminace silného odporu vlivných jedinců. Nevýhodou je značná náročnost techniky na **čas** a **finance.**

Manipulace a kooptace

Podstata spočívá ve ***skryté manipulaci*** s příjemci změny prostřednictvím ***selektivního poskytování informací*** o změně. Dozvídají se především informace pozitivní (přínosy změny), zatímco negativní informace (ztráty, strádání) se tají nebo sdělují neúplné. Kooptace znamená ***zapojení vůdce odpůrců změny do užšího projekčního týmu***, takže nese část odpovědnosti za změny. Kooptace mu nedovolí, aby změnu bojkotoval nebo zmařil.

Jedná se o relativně **rychlý a levný** způsob zvládnutí odporu ke změně. Technika je však nespolehlivá a riskantní. Příjemci změny často možnost dozvědět se zatajované informace z jiných zdrojů. V tomto případě je nutné počítat s **nebezpečím ještě většího odporu v budoucnu**, protože agent změny resp. vedení organizace se ukázalo jako nedůvěryhodné.

Agent změny ***využívá hrozby ztráty hodnot, kterých si odpůrce změny cení*** (ztráta peněz, zaměstnání, pozice, úcty apod.). Uvedená technika je **rychlá** a relativně spolehlivá. Je však do jisté míry **riskantní.** U lidí, kteří jsou donuceni k něčemu, s čím nesouhlasí, je nutné počítat s **ještě větším odporem v budoucnu**.

29.8 ŘÍZENÍ PROCESU PLÁNOVANÉ ZMĚNY

V následujícím textu jsou uvedeny dva vybrané modely řízení změny, z nichž každý má svá specifika. Lewinův model se zaměřuje na změnu chování lidí jako na cíl procesu změny. Donnellyho model je pojatý mnohem šířeji a zohledňuje další souvislosti změny. Oba modely řeší řízení plánované změny, které jsou nejčastějším typem **organizačních změn**. Jedná se tedy o **změny evoluční**, které svůj název odvozují od skutečnosti, že v souhrnu tvoří jednotný celek, představující dlouhodobý proces, kterým je **organizační rozvoj**.

Lewinův model vedení lidí v procesu změny

Nejznámější model změny postojů a chování lidí vytvořil na konci padesátých let minulého století Kurt Lewin. Lewinův model zahrnuje tři základní fáze (Dušková, Mikušová, 2007):

První fáze: Rozmrazení

Podstata této **přípravné** fáze změny chování lidí spočívá v **motivování lidí ke změně**, tzn. ve **vyvolání nespokojenosti se současným stavem a přáním uskutečnit změnu.** Přesvědčovat o nutnosti změny lze dvojím způsobem, a to poskytováním pozitivních nebo negativních informací.

Poskytování **pozitivních informací** znamená budoucím příjemcům změny vysvětlit, co změnou získají (např. lepší uplatnění nebo vyšší pracovní pozici, vyšší plat, uznání a úctu v očích svých i druhých, že dokázal zvládnout překážky související se změnou - např. se naučil obsluhovat nový počítačový program nebo obsluhovat nový stroj, zvládl nový cizí jazyk, zvládl řízení nového týmu apod.).

Poskytování **negativních informací** znamená budoucím příjemcům změny vysvětlit zhoršení situace, pokud ke změně nedojde (zhorší se konkurenceschopnost, bude hrozit propouštění, stagnace nebo snižování platů apod.).

V praxi se osvědčuje zdůrazňovat především pozitiva změny (pozitivní motivace), a to jak individuální přínosy změny pro jednotlivce, tak i pozitiva související s širším okolím. Pro rozmrazení myšlení lidí nestačí jenom příjemce změny informovat **o příčinách a souvislostech změny** (proč je změna nutná), ale je rovněž nutné vysvětlit **obsah změny.** Mají-li být lidé nespokojeni se svým chováním či se svými postoji, musí vědět, co konkrétně nevyhovuje a proč, a jak vypadá to, **co vyhovovat bude**. Teprve poté bude možné dosáhnout cíle této fáze, tj. vyburcovat ke změně postojů příjemců změny**.**

Druhá fáze: Konverze, posun

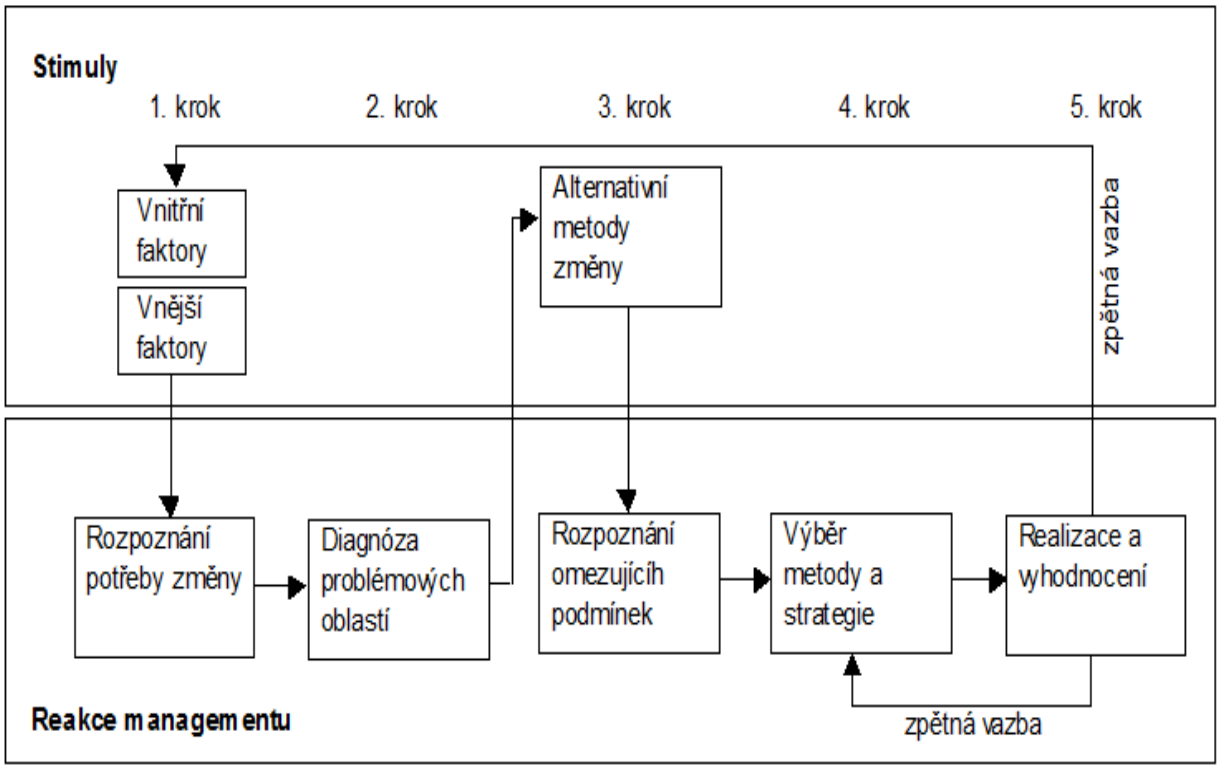
Tato fáze je **realizační** fází procesu změny. Dochází k postupnému **likvidování projevů současného nežádoucího stavu.** Pomocí různých forem především vzdělávacích a tréninkových programů jsou odstraňovány nežádoucí postoje, zvyky a způsoby chování.

Třetí fáze: Zmrazení

V této fázi jsou vytvořeny **nové koncepce a normy** chování stabilizující novou situaci. Změně by měly být přizpůsobené nové systémy kontroly, hodnocení, odměňování i postihování. Organizace se dostává opět do stavu rovnováhy. Dochází k **opětovnému zafixování změněných zvyků, postojů a způsobů chování**. Všichni aktéři změny vnímají nový stav jako normální situaci. Pro tuto fázi je klíčová internalizace (zvnitřnění) přijaté změny, kdy **změněné způsoby chování zakotví v organizační kultuře.**

Donnellyho model řízení plánované změny

Autory tohoto modelu jsou Donnelly, Gibson a Ivancevich. Pro jednoduchost je jejich model uváděn jako Donnellyho model. Ve srovnání s Lewinovým modelem je modernější a více vyhovuje současným podmínkám. Tento model člení proces změny do pěti základních kroků (Obrázek 29.1).



Obrázek 29.1 Proces řízení plánované změny
Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997.

Stimuly změny – vnitřní a vnější faktory změny

Model vychází z předpokladu, že **hybné síly** vedoucí ke změně působí na každou organizaci neustále. Je tudíž nezbytné je sledovat a ve vhodný okamžik na ně reagovat. **Úkolem manažerů** je mapovat, třídit a vyhodnocovat **informace** naznačující závažnost situace vyžadující změnu. O vnitřních a vnějších faktorech podněcujících změnu je pojednáno na počátku kapitoly.

1. krok: Rozpoznání potřeby změny

Nejdůležitější informace pomáhající manažerům pochopit závažnost faktorů, které jsou **příčinami změny**, lze získat z analýz různých oblastí činnosti organizace (vnitřní analýzy) a jejího okolí (vnější analýzy).

2. krok: Diagnóza problému

Aby bylo možné problém efektivně řešit, je nutné nejdříve provést jeho diagnózu. K dosažení cílů této fáze je možné dojít pomocí odpovědí na tři následující otázky:

• O jaký problém jde?

• Co se v zájmu vyřešení problému musí změnit?

• Jaké jsou cíle, které od změny očekáváme, a jak lze tyto cíle měřit?

V organizaci odpovědi na tyto otázky lze získat z účetnictví nebo z jiných finančních dokumentů. Technické problémy je možno diagnostikovat snadněji. Problémy lidských vztahů zpravidla vyžadují sofistikovanější analýzu.

Alternativní metody změny

Součástí přípravy změny je aplikace postupů, které **usnadní** provedení změny. První pokusy o dosažení změny u lidí bývají orientovány na zlepšení dovedností a znalostí. Důležité jsou nejen postoje a chování těch, kteří se mají změnit, ale také těch, kteří změnu řídí. Existuje několik **metod vedoucích ke změnám postojů.** Aplikují se formou tréninků, kursů, školení apod.

Nácvik senzitivy - metoda se pokouší přimět účastníky, aby si uvědomili sebe samé a svůj vliv na ostatní. Vychází z předpokladu, že příčinami špatného plnění úkolů jsou emocionální problémy lidí, kteří musejí spolupracovat na společných úkolech. Jestliže je možné tyto problémy odstranit, odstraní se zároveň i hlavní překážka splnění jejich úkolů.

Týmový přístup k přípravě změny - členové týmu se při řešení problému vzájemně ovlivňují, poznávají a lépe tak mohou ovlivňovat řešení problému. Týmovým přístupem se zvýší zájem o pochopení i správné řešení problému. Zvyšuje se pravděpodobnost, že se v realizační fázi nebudou objevovat neočekávané problémy (např. nevznikne nenadálý odpor vůči změně).

3. krok: Rozpoznání omezujících podmínek

Volba metody změny je založena na diagnóze problému. Nicméně tato volba je limitována podmínkami, které v danou dobu existují. Lze rozlišit tři základní faktory ovlivňující výběr optimální strategie zavedení změny (více o limitujících faktorech je uvedeno v předchozím textu):

Atmosféra pracovního prostředí vyplývající ze stylu vedení a administrativních postupů nadřízených. Manažeři musejí zaujímat ke změně alespoň neutrální postoj. Dalším omezením je **formální organizace**, která musí být slučitelná s navrhovanou změnou. Omezením může být i stávající **organizační kultura**, která se týká neformálních norem, vztahů, hodnot, filozofie i neformálních aktivit zaměstnanců (Little, 2014).

4. krok: Výběr strategie řízení změny

Celková strategie změny musí podchytit všechny oblasti ovlivňující její průběh. Je souhrnem dílčích strategií, z nichž nejdůležitější jsou:

Obsahová strategie - znamená vymezit, čeho se bude změna týkat a jaký bude její rozsah. Rozsáhlá změna může být zavedena v celé organizaci najednou a třeba během krátké doby. Může být rovněž provedena postupně, od jednoho oddělení k jinému, nebo od jedné úrovně řízení k další. Jiné změny mohou zasáhnout pouze malou část organizace a ostatních částí se nemusí dotknout nebo se mohou týkat jednoho nebo jen několika zaměstnanců.

Časová strategie - znamená určit **načasování změny** a **rychlost** jejího provedení. Jde-li o velkou změnu, je žádoucí, aby příliš nenarušila základní podnikovou činnost. Může být např. realizována během nějakého období útlumu. Na druhé straně, jestliže jde o problém se závažným dopadem na přežití organizace, ke změně musí dojít co nejdříve.

Další informace o strategiích jsou uvedeny v předchozím textu.

5. krok: Realizace a vyhodnocení změny

Vyhodnocení změny je důležitým a často přehlíženým krokem programů organizačních změn. Je prováděno porovnáváním výsledků dosažených změnou s cíli, které byly v přípravné

fázi stanoveny. V praxi se osvědčují tři základní kritéria: **vnitřní kritéria, vnější kritéria a reakce účastníků změny** (Kotter, 2012; Kotter, Cohen, 2003).

Příklady **vnitřních kritérií** jsou, zda se manažeři skutečně naučili v kurzu time-managementu lépe hospodařit s časem, do jaké míry účast v kursu zaměřeném na efektivní komunikaci zlepšila výměnu informací mezi zaměstnanci a tím zefektivnila jejich týmovou práci s konečnými dopady na pracovní výkon apod.

Vnější kritéria hodnocení změny se vztahují k efektivnosti práce zaměstnanců. Srovnávají se výsledky před změnami a po změně, např. zda změna vedla k vyššímu počtu jednotek vyrobených za hodinu.

Kritéria zaměřená na **reakce aktérů změny** mají zjistit, co si myslí o změně jedinci, kterých se změna dotkla (iniciátorů změny, agenta změny, příjemců změny atd.). Zjišťuje se např. míra spokojenosti s aktivitami souvisejícími s přípravou změny, její realizací nebo s konečnými efekty. K tomuto účelu jsou využívány techniky sociologického průzkumu, z nichž se relativně nejvíce osvědčuje dotazník a rozhovory.

SHRNUTÍ

Organizace je organismem procházejícím změnami. Rovnováha organizace je přechodným stavem, proto je nazývána dynamickou. Základní požadavky pro zajištění efektivnosti změny jsou přiměřenost a komplexnost změny, personální zajištění její přípravy a realizace, správné načasování a rychlost provedení. Změny podle jejich obsahu lze rozdělit na změny strukturální, technické, technologické, sociální, psychologické a změny cílů a úkolů. Podle rozsahu a hloubky lze identifikovat změny kontinuální, evoluční a radikální. Příčiny změn mohou mít charakter externí nebo interní. Stejný charakter mají i faktory limitující změny. Klíčovým faktorem úspěšnosti změn jsou lidé. Aktéry procesu změny jsou: iniciátor, sponzor, agent, poradce a příjemce změny. Na změnu reagují lidé pozitivně nebo negativně. Na změnu je třeba lidi připravit. Reakce na změnu se vyvíjí v několika stádiích, kterými jsou odmítnutí, obrana, odložení, adaptace a osvojení změny. Odpor ke změně může být zjevný nebo skrytý. Příčiny odporu ke změně mají intuitivní, emocionální a racionální kořeny. Mohou jimi být rozdílné vnímání situace, nejistota a nedůvěra, zvyk, ekonomické nebo sociální ztráty nebo ohrožení moci jedince. Pro zvládnutí odporu ke změně existují techniky, jako jsou např. osvěta, komunikace a vzdělávání, participace a zapojení do řízení změny, podpora, vyjednávání a dohoda, manipulace a kooptace, zjevné nebo skryté donucení. Lewinův model se zaměřuje na vedení lidí v procesu změny. Zahrnuje fáze rozmrazení, konverze a zmrazení. Donnellyho model řízení plánované změny má pět základních kroků: rozpoznání potřeby změny, diagnóza problému, rozpoznání omezujících podmínek, výběr metody a strategie, realizace a vyhodnocení změny.

OTÁZKY A ÚKOLY

1. Za jaké situace může být změna nežádoucí?
2. Co je nejdůležitější v přípravné fázi procesu změny?

3. Proč je důležité vyhodnocení provedené změny?
4. Jaký význam mají změny pro život každého organismu?
5. Jaké důsledky může mít nevhodné personální zajištění procesu změny?
6. Se kterými změnami se lze v praxi nejčastěji setkat: kontinuálními, radikálními nebo evolučními?
7. Které konkrétní vnější faktory mohou nutit organizaci ke změně?
8. Kde se mohou nacházet důvody problémů uvnitř organizace?
9. Na co je nutno brát při přípravě změny ohled, protože ji to více nebo méně limituje?

Úkolem starosty obecního úřadu je zlepšit (zrychlit, zjednodušit) výměnu informací v rámci úřadu a poskytování informací občanům. Za tímto účelem budou jednotliví zaměstnanci vybaveni osobním počítačem a proškoleni několika softwarovými programy (finance jsou k dispozici).

1. Jak a čím pozitivně motivovat zaměstnance, aby s touto změnou souhlasili?
2. Jakým způsobem zaměstnance negativně motivovat, aby uznali, že není jiného řešení, nežli změnu přijmout?
3. Jak zajistit, aby zaměstnanci znalosti a dovednosti získané v kurzech, v praxi skutečně trvale (nejen na začátku) využívali?
4. Jak zjistit, že změna i po delší době přinesla zamýšlené efekty?

LITERATURA

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. (2002): *Psychologie a sociologie v řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press.

CAMERON, E., GREEN, M. (2015): *MakingSense of Change Management: A CompleteGuide to theM odels, Tools and Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page.

CUMMINGS, T. G.; WORLEY, CH. G. (1989): *Organization Development and Change*. 5th ed. New York: West Publishing Company.

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

DRDLA, M.; RAIS, K. (2001): *Řízení změn ve firmě.* Praha: Computer Press.

DUŠKOVÁ, A.; MIKUŠOVÁ, M. (2007): *Řízení změn v organizaci*. Ostrava: VŠB-TUO.

GRENNY, J., PATTERSON, K., MAXFIELD, D. (2013): *Influencer: The New Science of Leading Change.* New York: McGraw-Hill Education.

HIATT, J., CREASEY, T. (2012): *Change Management: The People Side of Change*. Orlando: ProsciLearning Center Publications.

HIATT, J. M. (2013): *Employee's Survival Guide to Change: The completeguide to surviving and thriving during organizational change*. Orlando: ProsciLearning Center Publications.

KOTTER, J. P. (2000): *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press.

KOTTER, J. P. (2011): *HBR's 10 MustReads on Change Management*. Harvard: Harvard Business ReviewPress.

KOTTER, J. P. (2012): *Leading Change*. Harvard: Harvard Business ReviewPress.

KOTTER, J. P.; COHEN, D. S. (2003): *Srdce změny – skutečné příběhy o tom, jak lidé mění svéorganizace.* Praha: Management Press.

LEIGH, A.; WALTERS, M. (1998): *Effective Change*. 2nd ed. London: Cromwell Press.

LITTLE, J. (2014): *Lean Change Managment: Innovative Practices For Managing Organizational Change* New York: Happy Melly Express.

PITRA, Z. (1998): *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha: Grada.

SINEK, S. (2011): *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action.* Portfolio.

SZILAGYI, A. D.; WALLACE, M. J. (1990): *Organizational Behavior and Performance.* New York: Harper Collins Publishers.

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

30 RADIKÁLNÍ ZMĚNA – REENGINEERING

Edukační cíle

- Prezentovat, jak vypadá proces, který prošel tak radikální změnou jako je reengineering.
- Seznámit se s procesem vytvoření procesní mapy organizace.
- Seznámit se s tím, jak provést první kroky vedoucí k zahájení procesu radikální změny prezentované reengineeringem.

ÚVOD

U textilního závodu činila doba potřebná pro vyřízení objednávky 44 dnů. Po mnoho let nebyl nikdo, kdo by tlačil na její změnu. Jeden z největších zákazníků oznámil, že si našel jiného dodavatele, který jeho objednávky dokáže plnit rychleji. Tehdy dospěl podnik k názoru, že je nutná změna. Vytvořil dva týmy. První byl pověřen eliminováním nepotřebných kroků, druhý tým měl využít reengineering. Oba týmy předložily v požadované době své návrhy. První tým odstranil značnou část „tuku“, který se během let na proces nabalil, a zkrátil objednávkovou dobu na 32 dnů. Reengineeringový tým navrhl nový proces zkrácený na 21 dnů. Ovšem změny byly zásadní a šlo o odvážnou a provokativní koncepci, takže se jí nepřisoudil praktický význam.

Podnik se obrátil na svého zákazníka s dobrou zprávou, že bude objednávku plnit za 32 dnů. Dozvěděl se však, že to nestačí, protože nový dodavatel to dokáže za 9 dnů. Reengineeringový tým dostal nový příkaz. I když koncepční fáze trvala mnohem déle, dospělo se nakonec k objednávkové lhůtě 4 dnů (Hammer, Champy, 1995).

30.1 VZNIK KONCEPCE REENGINEERINGU

Přestože termín reengineering je starý více než dvacet let, mnohé z koncepcí, na kterých je založen, jsou mnohem starší (např. koncepce úplného řízení jakosti – TQM, metoda procesní analýzy, interní hodnocení aktivit útvaru, analýza procesů). Manažeři se učí tomu, jaký je podle Druckerovy definice rozdíl mezi výkonností (*efficiency*) a efektivitou (*effectiveness*). Výkonnost znamená "*dělat věci správně*", efektivita znamená "*dělat správné věci*". Často máme tendenci soustředit se nadosahovánístále větší výkonnosti a přitom si neuvědomujeme, že spoustu svého časutrávíme děláním nesprávných věcí (byť výkonně).

Strukturu, management a výkonnost organizací v průběhu devatenáctého a dvacátého století určoval soubor principů, které vznikly před více než dvěma stoletími. Celá dvě století lidé zakládali a budovali podniky podle myšlenky Adama Smitha rozložit procesy na nejjednodušší dílčí úkoly. Organizace vezmou proces, jakým je např. vyřízení zakázky, rozloží jejna jednotlivé úkoly, které plní lidé ve funkčních útvarech. Potom musí nastoupit jiní pracovníci, aby znovu slepili rozdrobený proces. Těmito pracovníky jsou např. dílenský plánovač, zásobovač, mistr, manažer apod. Jsou tmelem, jenž spojuje lidi vykonávající reálnou práci, na jejíž výsledek zákazník čeká. V řadě organizací mohou být přímé náklady

nízké, ale režijní náklady značné. Jinými slovy, tyto organizaceplatí víc za lepidlo než za reálnou práci (Hammer, Champy, 1995, 2006).

Nyní organizace přihlížejí k myšlence, že není nutné, aby organizovaly svou činnost na základě principu dělby práce. Jednotlivé úkoly je třeba opět sjednotit do ucelených procesů. Hammer a Champy popisují koncepčně jiný model organizační činnosti a s ním spojené techniky, které manažeři budou muset používat pro udržení svých organizací v podmínkách konkurence. Tito autoři v průběhu deseti let před vydáním své knihy (1993) pozorovali, že některé organizace výrazně zlepšily svou výkonnost v jedné či více oblastech činnosti radikální změnou způsobů práce - výrazně změnily procesy, které byly pro ně určující, nebo tyto původní procesy úplně nahradily.

Zjistili, že většina z organizací, které uspěly v radikální změně jednoho či více procesů, používala stejné nástroje a postupy. Zároveň zjistili, že většina zkoumaných úspěšných organizací si kladla jinou otázku, než si obvykle organizace kladou. Neptaly se: Jak dělat rychleji to, co děláme? Jak to dělat lépe? Jak to dělat s nižšími náklady? Místo toho si kladly otázku: **Proč vůbec děláme to, co děláme?**

Tuto otázku autoři kladli v řadě organizací a odpovědi, které dostali, byly zajímavé. Zjistili, že řada úkolů, které zaměstnanci plnili, neměla vůbec nic společného s uspokojováním potřeb zákazníka tj. s vytvářením produktu s vysokou kvalitou, dodáním tohoto produktu za přiměřenou cenu a s poskytnutím servisu. Mnohé úkoly byly vykonávány prostě jen proto, aby uspokojily vnitřní požadavky organizační struktury.

Na základě zkušeností mnoha organizací postupně Hammer a Champy rozpoznali soubor postupů, jež měly vliv na provedení tak radikální změny. Tento soubor postupů pojmenovali **reengineering**.

Text, který je nyní předkládán, vychází z velké části právě z uvedené knihy Hammera a Champyho (1995). Dále jsou inspirovány poznatky Robsona a Ullaha (1998).

30.2 FORMÁLNÍ VYMEZENÍ REENGINEERINGU

Reengineering není jen další z technik, které mají pomoci zlepšit celkové výsledky. Nejde o vylepšování již existujícího nebo provádění dílčích změn. Reengineering znamená **vzdát se zavedených postupů a nově pohlédnout na činnosti, jež jsou nezbytné k vytvoření výrobku nebo služby.** Podle svých průkopníků Hammera a Champyho platí následující definice:

Reengineering je „zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukce (*redesign*) organizačních procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost“.

Definice obsahuje klíčová slova:

Zásadní – v první řadě musí být položena otázka: ***Proč*** děláme to, co děláme? Při hledání odpovědi na tuto otázku se objeví otázka další: Co musíme dělat nově a Jak?

Radikální – reengineering neznamená dělat povrchní změny nebo dílčí úpravy. Radikální rekonstrukce znamená, že se nerespektují existující struktury a postupy a vytvářejí se způsoby ***zcela nové.*** Reengineering představuje zásadní obnovu činností, nikoli jejich vylepšování, propracovávání či dílčí změny.

Dramatické - reengineering by měl být zaváděn, když je zapotřebí ***výrazná změna***. Rozhodně to však neznamená, že k tak ráznému zásahu se uchylují pouze organizace v nesnázích. Robson a Ullah (1998) výstižně popisují, proč může být reengineering věcí všech. Reengineering mohou realizovat:

Organizace v hlubokých obtížích. Nemají jinou volbu.

Organizace, kterédosud potíže nemají, ale jejich vedení má dostatek **předvídavosti** a uvědomuje si, že se potíže již blíží. Např. finanční výsledky jsou dosud uspokojivé, ale v dálce se již rýsují noví konkurenti, mění se požadavky zákazníků apod.

Organizaceve vrcholné kondici. Nemají žádné zřejmé potíže, ani teď, ani na obzoru, ale jejich vedení je ambiciózní a agresivní. Považují reengineering za příležitost k **upevnění** svého postavení.

Procesy – pro porozumění dalšího textu je důležité vymezit si chápání pojmu proces: Za proces považujeme soubor opakujících se na sebe navazujících činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.

Proč sledovat procesy?

Zákazník chce výrobek nebo službu rychle, kvalitně, levně a snadno. Pokud je výsledná produkce pomalá, nekvalitní nebo nákladná, jak zjistíme, co to zapříčinilo? To je jedním z důvodů, proč organizace zavádějí procesní řízení.

30.3 ZMAPOVÁNÍ PROCESŮ – TVORBA PROCESNÍCH MAP

Stejně jako organizace mají svá organizační schémata, mohou mít i **procesní mapy**, které dávají obraz pracovního toku. Není to obvyklé znázornění organizační struktury, na něž jsme zvyklí, ale vykreslení vykonávané **práce**, která **překračuje hranice funkčních útvarů.**

Vývojové diagramy jako tradiční způsob představujícíhlavní kroky, z nichž se proces skládá, si nedokáží poradit se složitostí procesů procházejícími různými útvary. Přichází na řadu využití ***strukturované procesní analýzy*** (SPA – *Structured Process Analysis*), jež využívá principů z oblasti modelování dat a je založena na principu procesní hierarchie. Robson a Ullah (1998) popisují princip procesní hierarchie velice výstižně:

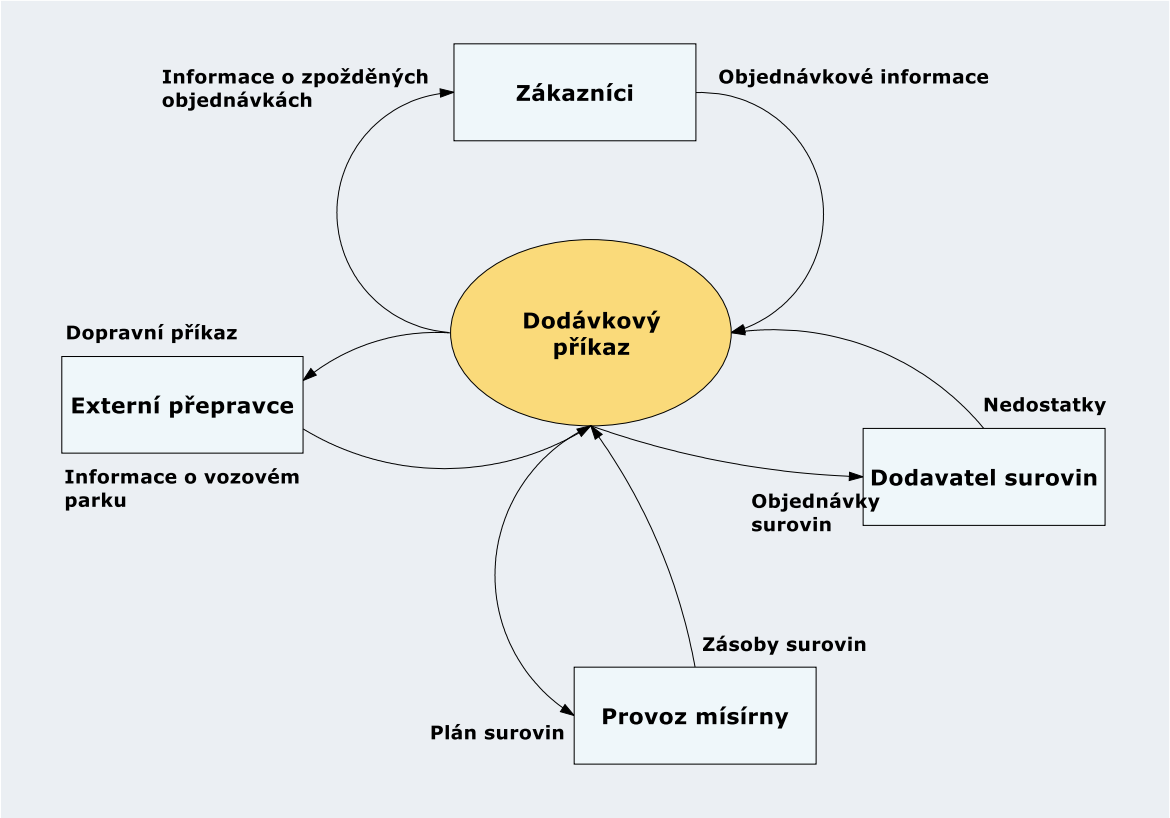
Představme si mapu světa: začínáme od atlasu, který nezobrazuje nic jiného než kontinenty a státy. Pro zjištění více údajů o některém státu vybereme jeho mapu, zobrazující velká města, menší sídla, hlavní dopravní spoje. V každém městě lze prohlédnout podrobný plán ulic. V případě konkrétní ulice zjistíme rozmístění domů, u konkrétního domu stavební plán. Získali bychom tak hierarchii map, která by začínala na úrovni kontinentů a končila u výkresu koupelny. Podobně je složitý proces reprezentován diagramy toku dat zpracovaných na různé úrovni podrobnosti.

Postup (princip procesní hierarchie) je v následujících subkapitolách ukázán za pomoci příkladu přepracovaném z knihy Robsona a Ullaha (1998, s.105-110).

Sestavení diagramu procesního prostředí

Příklad. Proces „plnění objednávek“ (dodávkový příkaz) v podniku na výrobu krmné směsi: diagram procesního prostředí.

Proces je znázorněn kruhem, hlavní zákazníci a dodavatelé jsou v obdélnících, orientované přímky zachycují toky **vstupů** a **výstupů**.Klíčovým požadavkem na této úrovni je jednoduchost. Teď se zakreslují „kontinenty“, proto nezacházíme do přílišných podrobností (obr. 30.1).



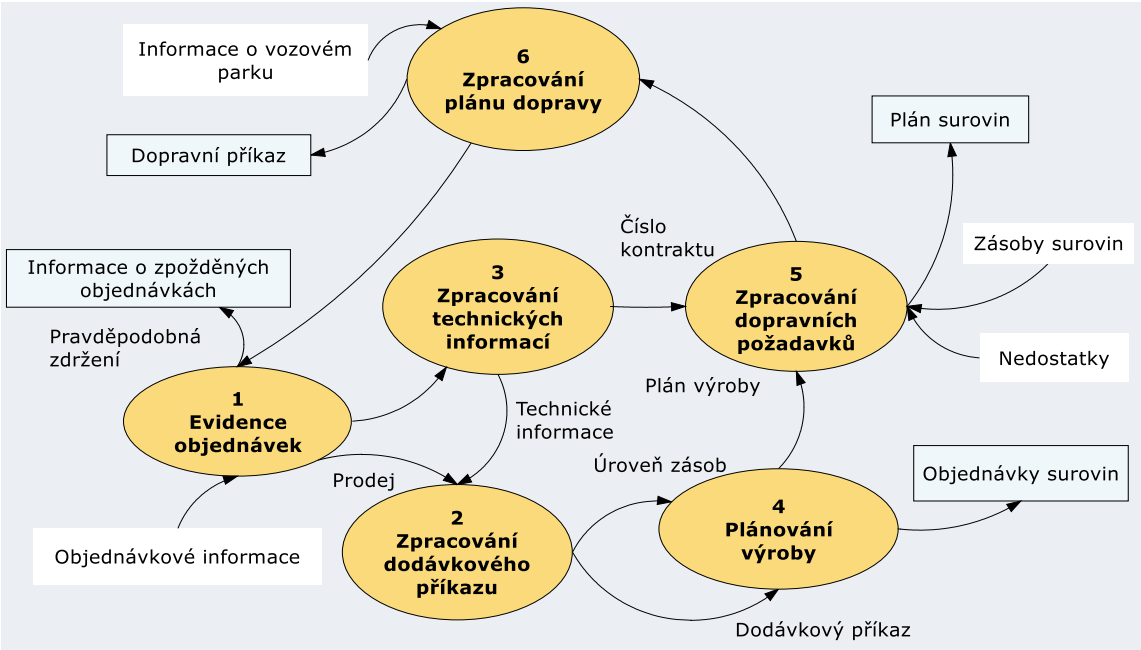
Obrázek 30.1 Diagram procesního prostředí

Diagram toku dat prvního stupně

Diagram toku dat prvního stupně je **procesní mapou** pro detailní znázornění procesu, dosud představovaného pouze kruhem.Obsahuje stěžejní **dílčí procesy**, z nichž se zkoumaný proces skládá. Každý **dílčí proces** je znázorněn ***elipsou***, **toky vstupůa výstupů** jako popsané ***šipky***. Zákazníky a dodavatele obsažené v diagramu procesního prostředí není třeba zakreslovat, pouze vstupy a výstupy plynoucí od nich.

Příklad. Proces „plnění objednávek“ v podniku na výrobu krmné směsi: sestavení diagramu toku dat prvního stupně.

Proces „plnění objednávek“ je rozčleněn na šest stěžejních dílčích procesů (jiný výraz: subprocesy nebo činnosti) pro sestavení diagramu toku dat prvního stupně (obr. 30.2).



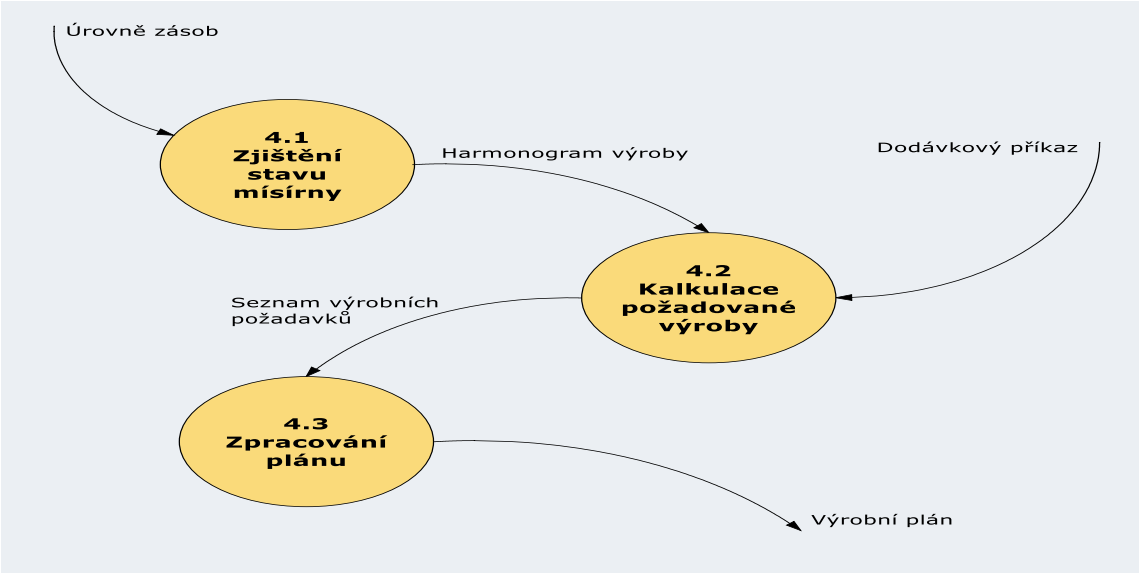
Obrázek 30.2 Diagram toku dat prvního stupně

Orientované šipky opět znázorňují toky vstupů a výstupů. Takto je poskytnut celkový přehled o procesu, přestože neobsahuje žádné podrobnosti o hlavních krocích dílčích procesů. Je to většinou poprvé, co je proces kompletně zmapován.

Diagram toku dat druhého stupně

Vezmeme každou elipsu a rozčleníme ji na nižší hlavní činnosti (aktivity).

Příklad: Subproces (nebo činnost) č. 4: Plánování výroby: Sestavení diagramu toku dat druhého stupně (obr. 30.3).



Obrázek 30.3 Diagram toku dat druhého stupně

Mohli bychom pokračovat s diagramy toků dat na požadovanou úroveň. Na nejnižší úrovni končíme **vývojovým diagramem**.Při sestavování procesních mapje vhodné zároveň tvořit **procesní slovník**, kde jsoudefinovány všechny vstupy a výstupy.

30.4 JAK VYPADÁ PROCES, KTERÝ PROŠEL REENGINEERINGEM

Nelze dát jedinou odpověď, protože procesy mají mnoho různých forem. Přesto lze uvést řadu charakteristik, které jsou pro ně typické.

- **Několik prací je spojeno do jedné**

Dříve samostatné a odlišné práce či úkoly, které byly prováděny v různých funkčních útvarech, jsou integrovány do jednoho celku.Přínosy integrovaných procesů, referentů případů a případových týmů mohou být velké. Eliminovat nutnost předávání mezi funkčními útvary znamená zrychlení celého procesu, odstranění chyb, odstranění zpoždění a předělávky. Je zapojeno méně lidí a je tedy snadnější stanovit odpovědnost a sledovat výsledky, což znamená i zdokonalenou kontrolu práce. Protože zaměstnanci zúčastnění v procesu přejímají odpovědnost za včasné a bezchybné uspokojení požadavků zákazníků, není na ně třeba tolik dohlížet, což znamená snižování režijních nákladů.

- **Kroky procesu jsou vykonávány v přirozeném sledu**

Práce je vykonávána v posloupnosti odpovídající skutečné potřebě, bez prostojů. Zde se využívají především stromečkové diagramy a síťová analýza, díky kterým dochází ke zkracování času potřebného na provedení celého procesu.

- **Procesy mají variantní provedení**

Variantnost znamená konec standardizace. Tradiční procesy zajišťovaly hromadnou výrobu/služby pro hromadný trh. Všechny vstupy měly identické zpracování, organizace produkovaly jednotné výstupy. K uspokojení dnešní poptávky potřebujeme variantní pojetí stejného procesu, kdy každá z variant odpovídá nárokům jiného trhu. Procesy s variantním provedením začínají rozhodovacím krokem, v němž jde o určení, která verze je pro danou situaci nejvhodnější.

- **Redukují se kontrolní opatření a nástroje**

Kontrolní nástroje jsou využívány jen v ekonomicky zdůvodněné míře. Mnoho organizací si neuvědomuje výši nákladů spojených s přísnou kontrolou, byť prováděnou za chvályhodným účelem.

- **Manažer případu je jediným kontaktním místem**

Jestliže proces je tak složitý, že není v silách jediné osoby jej integrovat, je vhodné zavést funkci manažera případu. Manažer případu působí jako nárazník mezi doposud složitým procesem a zákazníkem. K zákazníkovi se chová tak, jako by byl odpovědný za realizaci celého procesu, a to přesto, že tomu tak ve skutečnosti není.

- **Převažují hybridní centralizované / decentralizované operace**

Organizace jsou schopny kombinovat výhody centralizace a decentralizace. Informační technologie dovoluje, aby fungovaly tak, jako by jejich dílčí jednotky byly plně autonomní. Organizace jako celek nadále využívá výhod ekonomie rozsahu, kterou přináší centralizace.

- **Mění se pracovní jednotky - od funkčních útvarů k procesním týmům**

Podívejme se na cestu, kterou organizací prochází objednávka zákazníka (nebo likvidace pojistného případu apod.). Proces vyřízení objednávky (likvidace pojistného případu) byl rozdělen na několik dílčích činností, které jsou zpracovávány mnoha různými lidmi v různých funkčních útvarech. Skutečnost, že jsou umístěni v různých útvarech, může přinášet i rozpornost cílů jednotlivých oddělení (funkčních útvarů).

- **Alternativním přístupem** je vzít stejný soubor lidí, kteří zpracovávají objednávku (nebo žádost občana) a spojit je v jeden tým. Neměníme tedy obsah jejich práce, ale vytváříme podmínky pro to, aby mohli pracovat společně. Jen znovu spojujeme skupinu pracovníků, kteří byli organizační strukturou podniku uměle odděleni. Když jsou znovu spojeni, hovoříme o nich jako o **procesním týmu.** Je to jednotka, která vzniká přirozeným způsobem pro vykonání určité celistvé práce– procesu. Je několik druhů procesních týmů. Výběr vhodného týmu závisí na povaze prováděné práce. ***Případový tým***vykonává opakující se práci, proto členové týmu jsou trvale pohromadě. V případě jednoduchého procesu lze hovořit o případovém pracovníkovi. Členové***virtuálního*** týmu zůstávají spolu do dokončeníspecifického krátkodobého úkolu. Lidé mohou být současně členy několika virtuálních týmů a pracovat na různých projektech.

- **Mění se charakter jednotlivých pracovních činností - od jednoduchých úkolů k mnohostranné práci**

Práce typu montážní linky je vysoce specializovaná - jde o opakované vykonávání jednoho úkolu. Může vyžadovat krátké zaškolení i rozsáhlou kvalifikační přípravu. Pracovníci nepotřebují znát celý proces.

Členové procesního týmu jsou společně odpovědni spíše za výsledky procesu než individuálně za jednotlivé úkoly. I když členové týmu nebudou vykonávat přesně tutéž práci, mají různou kvalifikaci a schopnosti, dělicí čáry se mezi nimi ztrácejí. Každý člen týmu je přinejmenším v základech obeznámen se všemi kroky procesu.Původní pracovní činnosti zajišťovali specialisté, kteří se zaměřovali na jediný úkol. Noví případoví pracovníci vykonávají celou škálu úkolů.

Tak je zredukována ztrátovost, kontrolní činnosti, prostoje a další neproduktivní práce, které scelovaly proces původně rozdrobený do funkčních útvarů. Práce přináší lidem větší radost, protože mají možnost vidět ji vcelku, pocítit její konečné výsledky. Je rovněž zřejmé, že budou v tomto náročnějším prostředí i vyšší platy. Na druhé straně je práce náročnější, což zvyšuje laťku pro vstup do řad takových pracovníků.

- **Role lidí se mění - od rolí podléhajících kontrole k rolím s větší pravomocí**

Jestliže vedení vytváří týmy s odpovědností za realizaci celého procesu, musí jim poskytnout potřebnou rozhodovací pravomoc.

V situacích, kdy dříve pracovníci byli nuceni žádat o rozhodnutí vyšší úroveň řízení, rozhodují nyní sami. Rozhodování není oddělování od reálné práce a stává se její součástí. Pracovníci nyní sami zastanou část práce manažerů. Znamená to méně prodlev, nižší režijní náklady, rychlejší reakci na požadavky zákazníků a větší pravomoc pracovníků, což zároveň představuje jejich větší motivaci.

Když týmy realizují procesně orientované činnosti, musí se nezbytně řídit samy. V rámci svých povinností vůči organizaci, daných např. termíny ukončení prací, samy rozhodují, jak a kdy mají být které práce vykonány. Kdyby měly čekat na instrukce

nadřízených složek, nešlo by o procesní týmy. Zvýšení pravomoci je nevyhnutelným důsledkem reengineeringu.

- **Zaměření na výkonová kritéria a změny v odměňování - od činnosti k výsledkům**

V tradičním provozu lze **těžko kvantifikovat přínos výkonnostijednotlivého zaměstnancepro výkonnost celé organizace**. Např. jaká je finanční hodnota ověření údajů o dosavadním zaměstnání zájemce o uzavření úvěrové smlouvy? Jaká je finanční hodnota sletovaného spoje? Jaká je hodnota ověření údajů o občanovi žádající o pomoc v řešení jeho sociální situace? Samo o sobě nemá hodnotu. Jenom nově uzavřená úvěrová smlouva nebo hotové auto má pro organizaci vyčíslitelnou hodnotu.

Když je práce rozčleněna do jednoduchých úkolů, organizace nemají jinou možnost, než hodnotit pracovníky na základě měření výkonnosti při realizaci svého úzce definovaného pracovního úkolu. Problém je v tom, že **zvýšená výkonnost v případě úzce vymezeného úkolu nemusí přinést zvýšení výkonnosti celého procesu.**

Když zaměstnanci pracují v procesním týmu, organizace mohou měřit jejich výsledky a mohou je platit podle vytvářené hodnoty, neboť tato hodnota je měřitelná (Řepa, 2012). Reengineering také nutí organizace k přehodnocení některých základních předpokladů v oblasti odměňování. Odměny za mimořádné výkony mají podobu prémií nikoli zvyšování platů.

- **Mění se kritéria postupu - od výkonnosti ke schopnostem**

Prémie je odměnou za dobře vykonanou práci. Takovou odměnou však není povýšení na novou práci. Postup na jinou práci v rámci organizace je výsledkem schopností nikoli výkonnosti. Je to změna nikoli odměna.

- **Manažeři se mění - z dohlížitelů v kouče**

Tradiční šéfové projektují a přidělují práci. Dohlížejí na práci, řídí ji, kontrolují. Tyto aktivity si zajišťují procesní týmy samy. Procesní týmy nepotřebují šéfy, potřebují rádce, resp. kouče, které žádají o radu. Kouč není zapojen do akce. Je nablízku, aby mohl týmu pomoci.

- **Mění se organizační struktura - od hierarchické k ploché**

Rozhodování a řešení meziútvarových problémů, které vyžadovalo schůzky manažerů, se dnes odehrává na úrovni týmu během jejich normální práce. Přesuneme-li rozhodování na nižší úroveň, znamená to, že se tradiční manažerské role zužují. S menším počtem manažerů je i méně úrovní řízení.

30.5 KDO BUDE PROVÁDĚT REENGINEERING

Při definování rolí jednotlivých účastníků budou role z předchozího textu modifikované pro specifické účely reengineeringu. Je tedy zřejmé, že název i náplň rolí nejsou neměnné a lze je rovněž přizpůsobovat konkrétním podmínkám dané organizace. Role:

leader (vůdce, sponzor změny) – manažer na vyšší řídící úrovni, který schvaluje, motivuje a propaguje celkové reengineeringové úsilí, stojí v čele případného řídícího výboru,

vlastník procesu – manažer, který má odpovědnost za určitý proces a reengineeringové úsilí, které je na tento proces zaměřeno,

reengineeringový tým (projekční tým) – skupina jednotlivců, která se věnuje reengineeringu konkrétního procesu, existující proces diagnosticky hodnotí, provádí jeho redesign a implementuje reengineeringové změny,

řídící výbor – orgán složený z vyšších vedoucích (obvykle vlastníků procesů), který vypracovává celkovou strategii reengineeringu v organizaci a monitoruje postup její realizace,

zprostředkovatel – jednotlivec odpovědný za rozvoj technik a nástrojů reengineeringu a za dosahování synergie mezi různými reengineeringovými projekty v rámci organizace.

V ideálním případě leader určuje vlastníka procesu, který vytváří reengineeringový tým k provedení reengineeringu procesu, a to s pomocí zprostředkovatele a pod záštitou řídícího výboru.

30.6 JAK S REENGINEERINGEM ZAČÍT

Prvním problémem, na který narazíme hned na počátku, je uvědomit si, že předmětem reengineeringu jsou **procesy**, nikoli organizace či její útvary.

Úvodní kroky předcházející radikální změně

Úvodní kroky jsou následující:

- Formulování důvodu nutnosti změny (formou definice poslání, programového prohlášení nebo důvodové zprávy).
- Určení kritických (klíčových) faktorů úspěchu (KFÚ).
- Definice klíčových procesů.
- Identifikace vztahů mezi procesy a KFÚ.
- Zhodnocení současné výkonnosti procesů.

1. Formulování důvodu nutnosti změny(programové prohlášení, důvodová zpráva)

Zpráva musí být srozumitelná, věrohodná a použitelná. Slohové cvičení je nežádoucí. Ze zprávy musí vyplývat: Zde se jako organizace nacházíme a to je důvod, proč zde nemůžeme zůstat.Musí působit jako přesvědčivý **argument pro změnu.** Zpráva by měla být stručná (5 až 10 stran) a jasná.

Obvykle obsahuje hlavní prvky: **kontext** – popisuje co se děje, co se mění, co je v dané době důležité v prostředí, kde organizace působí, **problém –** zdroj starostí, **nároky prostředí –** jak nové podmínky vedly k novým požadavkům, s nimiž se organizace nedokáže vyrovnat, **diagnostická část** – proč není organizace schopna se vyrovnat s novými nároky a proč obvyklé techniky zaměřené na postupné zdokonalování nestačí, **cíl –** co znamená vyřešení problému, **náklady nečinnosti** – varuje před důsledky neprovedení radikální změny.

2. Určení kritických (klíčových) faktorů úspěchu (KFÚ)

Proces generování KFÚ (*key factors of success*) je zahájen brainstormingem. Výsledkem budou **jednoslovná označení všech věcí, které by mohly mít vliv** (pozitivní nebo negativní) **na dosažení vytyčeného cíle**. Kritické (klíčové) faktory úspěchu jsou podmínkou naplnění poslání organizace. Identifikovaných klíčových faktorů by nemělo být

mnoho. Je-li jich více, je pravděpodobné, že některé z nich jsou důležité, ne však kritické (klíčové).

3. Definice klíčových procesů

Dalším krokem je definování **klíčových procesů** – tedy **sestavení procesních map**. Tím, že organizace v programovém prohlášení (důvodové zprávě) definuje svůj hlavní cíl a dále určí kritické faktory úspěchu, zajistí, že bude schopna dohlédnout na to, aby hlavní procesy skutečně sloužily k dosažení tohoto cíle.

Je užitečné rozlišovat mezi provozními a podpůrnými procesy:

Provozní procesy produkují klíčové výstupy do rukou externích zákazníků. Výsledek **podpůrných** procesů dostávají lidé v rámci organizace. Příkladem klíčového procesu může být „řešení sociálního incidentu“ nebo „změna územního plánu“ (Řepa, 2014).

4. Identifikace vztahů mezi procesy a KFÚ

Dalším krokem je definicevztahů mezi procesy a KFÚpomocí otázky:***"Které procesy je třeba vykonávat obzvlášť dobře, má-li být tohoto konkrétního KFÚ dosaženo?"***Procesy, které ovlivňují velké množství KFÚ, mají pravděpodobně pro výkonnost organizace kritičtější význam než jiné.

5. Zhodnocení současné výkonnosti procesů

Tým posuzuje zvlášť každý proces a musí se shodnout na některé ze známek:

A - vynikající výkonnost,

B - dobrá výkonnost,

C - ucházející výkonnost,

D - neodpovídající výkonnost,

E - špatná výkonnost.

Samozřejmě se tým může rozhodnout pro jinou škálu. Tento úkol bude **obtížný** především ze dvou důvodů: zřejmě **nebudou k dispozici objektivní údaje** pro přesné posouzení výkonnosti a členové týmu se budou **cítit povinni hájit výkonnost** procesů spadajících do jejich kompetence.

Výběr procesů pro reengineering

Nastává rozhodnutí, které z procesů vyžadují změnu a v jakém pořadí.Pro usnadnění výběru lze využít tří kritérií:

Nefunkčnost (které procesy mají největší potíže?) je naznačená hodnocením, které procesu tým přisoudil na stupnici od A do E,

význam (které procesy mají největší vliv na zákazníky?) – přibližným, ale praktickým kritériem strategického významu je počet KFÚ, jež tento proces ovlivňuje,

zvládnutelnost (které z procesů jsou v současnosti pro úspěšný redesign nejvhodnější?) – zvažujeme rozsah: čím je větší proces, čím více vnitřních útvarů zahrnuje, pak je možná větší návratnost projektu, ale pravděpodobnost úspěchu je nižší, náklady a požadované zdroje vyšší.

Pro výběr procesu určeného pro reengineering lze použít i více kritérií. Kombinací strategické důležitosti s nefunkčností (výkonností) jsou procesy umístěny do tří zón:

Zóna 1 - procesy, které jsou pro organizaci strategicky **nejvýznamnější**, přitom je však jejich výkonnost relativně špatná. Tyto procesy a činnosti, z nichž se skládají, by měly být vybrány pro radikální změnu v prvé řadě.

Zóna 2 - procesy **obsahují méně příležitostí k působení** na výkonnost organizace. Jakmile se však uvolní zdroje použité k reengineeringu procesů v zóně 1, jejich zlepšení podstatně napomůže k dosažení cíle organizace.

Zóna 3 - procesy mají **buď minimální vliv** na výkonnost organizace, nebo jsou již v současné době **zajišťovány velice efektivně.** K jejich zdokonalování by se mělo přikročit až poté, co se věnovala plná pozornost procesům v zóně 1 a 2.

Poznání procesů

Poté, co byl vybrán proces pro reengineering, určen vlastník procesu, sestaven tým pro provedení reengineeringu vybraného procesu,je dalším krokem porozumět dosavadnímu procesu - jak funguje, jaké má kritické problémy.

Znamená to:

- Definování začátku a konce procesu, jeho horní a spodní hranice.
- Vypracování seznamu vstupů a výstupů procesu.
- Stanovení zákazníků procesu.
- Odsouhlasení požadavků zákazníků.
- Měření parametrů současného procesu.
- Vypracování vize nového procesu.

Definování začátku a konce procesu, jeho horní a spodní hranice

Tým by měl definovat příslušný proces a jeho hranice. I když už tak učinil tým vrcholového vedení, neudělal to pravděpodobně na té úrovni podrobnosti a důkladnosti, která teď bude nezbytná.

Nejdříve budeme **definovat začátek a konec** procesu. Např. dovolená - kde tento proces začíná? Na letišti, při objednání dovolené v cestovní kanceláři, nákupem letního oblečení? A kdy končí? Odhlášením z hotelu, odjezdem na letiště při cestě zpět, vybalením kufrů?

Další je definice horní a spodní hranice procesu:

Horní hraniceje bod, v němž vstupují do zkoumaného procesu výstupy jiných procesů (např. tým může dojít k názoru, že „nákup letního oblečení“ je samostatným procesem, jehož výstup vstupuje do procesu „dovolená“, nebo „chození do práce“ produkuje výstup - peníze, které proces „dovolená“ potřebuje).

Spodní hranice je místo, v němž proces opouštějí jeho výstupy, aby byly použity jako vstupy pro jiné procesy (např. negativy filmů z dovolené jako výstup procesu „dovolená“ je vstupem do procesu „vyvolání fotografií z dovolené“ nebo může být součástí procesu „dovolená“).

Zdroje: druhy zdrojů (lidské, fyzické apod.), které bude třeba zajistit pro vykonání procesu.

Vypracování seznamu vstupů a výstupů procesu

Pro porozumění procesu je užitečné rozlišovatmezi **vstupy primárními** požadovanýmina začátku procesu a **vstupy sekundárními,** které do procesu přicházejí jeho horní hranicí. Produkce **výstupů primárních** je důvodem existence procesu a dostávají je hlavní zákazníci. V jednotlivých fázích procesu jsou produkovány **výstupy sekundární.**

Stanovení zákazníků procesu

Existují zákazníci různého typu. Jejich určení souvisí s definovanými typy výstupů. Příjemci primárních výstupů jsou **primární (hlavní)** zákazníci. Příjemci sekundárních výstupů produkovanýchv jednotlivých fázích procesů jsou **sekundární** zákazníci. **Nepřímí** zákazníci nedostávají primární výstupy, ale jsou další na řadě, takže negativně pocítí, budou-li tyto výstupy opožděné nebo vadné. **Externí** zákazníci jsou mimo organizaci jako např. distributoři, obchodní zástupci, maloobchodníci, jiné organizace apod. **Spotřebitele** lze nazvatnepřímými externími zákazníky.Může dojít k překrývání typů zákazníků. Např. v restauraci primární zákazník může být totožný s externím zákazníkem a také se spotřebitelem.

Odsouhlasení požadavků zákazníků

Většinou si organizace požadavky zákazníků formuluje na základě vlastních předpokladů. Je však vhodnější uskutečnit **schůzku** s primárními zákazníky a odsouhlasit požadavky přímo s nimi. Dobrým způsobem získání informací o skutečných požadavcích zákazníka je pozorovat ho v jeho prostředí nebo se do jeho práce načas zapojit.

Cílem této spolupráce se zákazníky je porozumět **"co" a "proč" nikoli "jak"** – tedy začít s čistým listem papíru.

Měření parametrů současného procesu

Tým musí být schopen současný proces kvantifikovat, aby mohl ve fázi vlastního reengineeringu vyhodnotit, zda bude nový proces rychlejší než starý, bude potřebovat méně zdrojů, bude uspokojovat lépe požadavky apod.

Využijeme brainstorming: V prvním kroku pomocí brainstormingu budou identifikovány všechny **nedostatky** současného procesu. Ve druhém kroku budou identifikovány jeho **přednosti**. Třetímkrokem je rozhodnutí, které aspekty současného procesu by se měly **měřit**.

Vypracování vize nového procesu

Vhodným nástrojem vypracování vize je **benchmarking**. Pomáhá tým motivovat, protože ukazuje, čeho je možno dosáhnout. **Písemná formulace vize** nového procesu připomíná, co se podnik snaží změnit. Poskytuje standard pro měření úspěšnosti postupu reengineeringu. Vyjádření vize nemusí být dlouhé, ale má být **působivé**. Pozor však na prázdná nabubřelá slova! Působivá vize obsahuje tři prvky: soustřeďuje se na **činnosti,** zahrnuje **měřitelné cíle,** mění základní **konkurenční podmínky**.

Tímto je **završena přípravná fáze provádění reengineeringu**. Byla určitě náročná. Obvykle až teď se organizace seznamuje se svými procesy a identifikuje klíčové faktory, které ovlivňují výsledky. Rovněž nalezení správných lidí do jednotlivých rolí nebylo lehké,

stejně jako jejich seznámení a vyškolení v potřebných manažerských metodách a postupech. Správný leader a vlastník procesu by měli zajistit vhodné prostředí pro práci týmu, vč. eliminace případných negativníchpostojů ostatních zaměstnanců, kterých se změny dotknou nejvíce. **Nástroje k samotnému provádění reengineeringu** jsou více či méně běžné **manažerské metody** a techniky.

Často manažeři, kteří radikální redesign procesu vítají, bývají zaskočení řadou změn, jež takový krok vyžaduje. Tým přichází a popisuje koncept převratné změny. Ukazuje, jak odstranit 90 % průběžné doby, 95 % nákladů a 99 % chyb v procesu. Manažer je radostí bez sebe. Potom začne tým vysvětlovat, že nový proces bude vyžadovat novou klasifikaci pracovních míst, sloučení řady oddělení, nové vymezení pravomoci vedení a jiný styl ve vztazích k zaměstnancům. Manažer je opět bez sebe, ale nikoli radostí. „Chtěl jsem od vás, abyste snížili náklady a omezili výskyt chyb," říká, „nežádal jsem vás, abyste předělávali firmu." Tým je rozpuštěn a o konceptu převratné změny již nikdo neuslyší. Ale právě o "předělávání" organizace jde.

Některé organizace upouštějí od reengineeringu nebo redukují jeho cíle při prvních známkách problému. Nebo naopak skončí v okamžiku, kdy se objevily první úspěchy. Radikální změna jako je reengineering vyvolává stres v každém a protahovat ho na dlouhou dobu není vhodné. Dvanáct měsíců by mělo stačit od formulování důvodové zprávy k provoznímu náběhu reengineeringovaného procesu. Bude-li to trvat déle, lidé se stanou netrpělivými a dojdou k závěru, že reengineering je pouze dalším z pochybných programů bez žádoucího výsledku.

SHRNUTÍ

Po provedení reengineeringu se pracovní funkce mění stejně jako lidé, kteří je mají plnit. Mění se vztahy lidí k jejich manažerům, modely jejich pracovní kariéry, způsoby jejich ohodnocení a odměňování. Mění se role manažerů a vedoucích. Reengineering znamená radikální změnu takového druhu, s jakou organizace nemá dosud zkušenost. Proto ti, kdo budou reengineering provádět, budou potřebovat jasnou a viditelnou podporu vrcholového vedení. S rozhodnutím o provedení reengineeringu je třeba seznámit i zaměstnance. Je třeba se připravit i na to, že s největší pravděpodobností dojde ke snižování počtu pracovních míst. Po dokončení projektu reengineeringu by na jeho místo měl nastoupit proces nepřetržitého zdokonalování (kaizen, TQM apod.).

Business Process Reengineering, zkráceně reengineering, není zázračným předpisem na léčení všech neduhů. Rovněž se k němu nemusí uchýlit pouze organizace, která má potíže. Přes dlouhou řadu svých kritiků však představuje koncepční přístup pro to, aby snaha organizací uspět v tvrdém konkurenčním prostředí byla úspěšná.

Začíná otázkou „Proč děláme to, co děláme?" Nikoli „Jak" a „Co" dělat rychleji, s menšími náklady apod. Tyto otázky přijdou na řadu při hledání odpovědi na první otázku. Aby se jednalo o reengineering, musí změna zahrnovat klíčové znaky: musí se jednat o změny zásadní, radikální, dramatické a týkající se procesů. Tak, jak má organizace sestaveno svoje organizační schéma, mohla by mít sestaveny i mapy procesů organizací protékajících. Tvorba procesních map je nezbytným předpokladem pro zahájení práce na reengineeringu.

Proces, který prošel reengineeringem, je radikálně změněn, co se týká charakteru práce, postavení a nároků na pracovníky, struktury organizace atd. Pro provedení reengineeringu je určen leader, vlastník procesu, tým, řídící výbor a zprostředkovatel. Každý z těchto subjektů má svůj úkol a musí splňovat předpoklady pro zastávání své role. K úvodním krokům zahájení reengineeringu patří: Formulování důvodu nutnosti změny, určení kritických (klíčových) faktorů úspěchu, definice klíčových procesů, identifikace vztahů mezi procesy a klíčovými faktory úspěchu, zhodnocení současné výkonnosti procesů.

Poté,co byl vybrán proces pro reengineering, určen jeho vlastník a sestaven tým, je dalším krokem porozumět dosavadnímu procesu - jak funguje, jaké má kritické problémy. Znamená to definování začátku a konce procesu, jeho horní a spodní hranice, vypracování seznamu vstupů a výstupů procesu, stanovení zákazníků procesu, odsouhlasení požadavků zákazníků, měření parametrů současného procesu, vypracování vize nového procesu.

OTÁZKY A ÚKOLY

Doplňte charakteristiky pro poznání uvedeného procesu. Nezapomeňte, že neexistuje jediné správné řešení. Pro inspiraci jsou již některé charakteristiky navrženy.

Název procesu	Řešení sociálního incidentu
Účel procesu	pomoci občanovi vyřešit problematickou sociální situaci tak, aby byly maximálně eliminovány její negativní důsledky pro občana i pro sociální prostředí obce
Začátek procesu	
Konec procesu	
Horní hranice procesu	
Spodní hranice procesu	
Zdroje	
Klíčový vstup	
Klíčový výstup	
Zákazník procesu	občan
Požadavek zákazníka procesu	úspěšné vyřešení sociálního incidentu
Klíčové ukazatele úspěšnosti	

Zdroj: Parma, 2013.

1. Jaký je zásadní rozdíl mezi funkčním a procesním znázorněním činností organizace?
2. Kdo je zapojen do reengineeringového úsilí, jakou má roli a co je jeho náplní?
3. Za jakým účelem je vytvářen virtuální tým, případový tým?
4. Jaké vidíte výhody zapojení externích pracovníků do reengineeringu procesu?
5. Jaký je účel vypracování důvodové zprávy?
6. Co by měla obsahovat vize nového procesu?

LITERATURA

HAMMER, M., CHAMPY, J. (1995): *Reengineering - Radikální proměna firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press.

HAMMER, M., CHAMPY, J. (2006): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.* New York: Collins Business Essentials.

DUŠKOVÁ, A., MIKUŠOVÁ, M. (2007): *Řízení změn v organizaci*. Ostrava: VŠB-TUO.

PARMA: *Public Administration Reference Model and Architecture* [online] (2013). Praha: VŠE. Dostupné na: http://parma.vse.cz/w.

ROBSON, M., ULLAH, P. (1998): *Praktická příručka podnikového reengineeringu.* Praha: Management Press.

ŘEPA, V. (2014): Procesní management ve veřejné správě. *E + M*, XVII (4): 141 – 158.

ŘEPA, V. (2012): *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada.

ŘEPA, V. (2007): *Procesní řízení ve veřejné správě*. Získané: 2015-09-09. Dostupné na: <www.cssi.cz/cssi/system/files/cssi/sem-pr-repa>.

Survey of the State of the Art of Process Management. Získané: 2015-09-09. Dostupné na: <http://bpr.panrepa.org/>.

31 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ

Edukační cíle

- Definovat společenskou odpovědnost organizací.
- Uvést její základní členění a vývoj.
- Získané poznatky bude student schopen aplikovat na současnou podnikatelskou a ekonomickou situaci.
- Student bude schopen definovat přínosy společenské odpovědnosti nejen pro společnost ale také pro organizace, které uvedený koncept preferují.

ÚVOD

Společenská odpovědnost firem (organizací) neboli Corporate Social Responsibility (CSR) spadá pod management vztahů s veřejností. Firma nebo organizace jí dává najevo, že je součástí společnosti, a že jí nezáleží pouze na dosažení zisku, ale i na dlouhodobě udržitelné koexistenci se svým sociálním okolím. Jedna ze zvláštností, s níž se můžeme setkat v českém prostředí, je překlad tohoto konceptu. Na rozdíl od zahraničí je pojem „social responsibility“ chápán jako společenská nikoliv sociální odpovědnost firem. Důvodem je, že termín společenské odpovědnosti firem představuje především výraz odpovědnosti vlastníků a manažerů organizací vůči komunitě, v níž působí. V tomto případě se nejedná o systém, který by nahrazoval právní podmínky dané státem v oblasti podnikání. Stále se tady objevuje princip dobrovolnosti a jakýsi dobrovolný doplněk hlavní podnikatelské činnosti (Kunz 2012, s. 11). Jedná-li se o problematiku společenské odpovědnosti, je zřejmé, že za touto aktivitou či spíše iniciativou stojí vlastníci a majitelé daných podniků, popřípadě jejich vrcholový management. Zaměstnanci podniků se pak mohou na základě popudu nadřízených těchto aktivit účastnit. Vlastní podnět k aktivitě tvoří tedy podniková kultura společnosti nebo konkrétně podnikatelská etika vlastníků. Zde se projevuje bezprostřední blízkost mezi podnikovou kulturou, jejím managementem a celkovou podnikovou strategií, která vede ke stanovenému cíli podniku.

Být společensky odpovědný v současné době není ani tak otázkou volby, jako nutností. Tento koncept se vyvíjí dynamicky již několik desetiletí. Za prvního z významných teoretiků této oblasti je považován Howard R. Bowen, který ve své knize Social Responsibilities of the Businessman, interpretoval CSR jako závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takové směry jednání, které jsou z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí. Existuje mnoho definic společenské odpovědnosti firem, žádnou z nich však nelze považovat za univerzální. Jedním z důvodů může být skutečnost, že není jednotně definována zákonem ani normami, proto si jednotliví autoři a odborníci tuto problematiku definují rozdílně, přesto však ve své podstatě všichni vystihují totéž. (Petříková, 2008) Pomineme-li definice vytvořené Evropskou unií a mezinárodní organizací Business for Social Responsibility, můžeme za stěžejní pro tento text považovat definování společenské odpovědnosti jako **kontinuálního závazku podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života**

zaměstnanců, jejich rodin a stejně tak lokální komunity a společnosti jako celku (Kunz, 2012).

31.1 VÝVOJ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

CSR nalézá své kořeny již v 19. století, kdy Andrew Carnige zveřejnil svůj názor na podnikání prohlášením, že bohatí lidé mají morální povinnost dělit se s ostatními o svůj majetek. Alternativně bychom však mohli za základy CSR v sociální rovině považovat také například založení tzv. Fuggerova městečka (je považováno za nejstarší sociální městečko světa, založené v roce 1521), (Lichtenegerová 2011). V šedesátých letech se postupně objevují další apelace na bohaté podnikatele, na jejich přístup k okolní společnosti a komunitě. Během dalších let vývoje této myšlenky se objevují nové pohledy na CSR. Jsou definovány nové dimenze společensky odpovědného chování, mezi něž patří například doplnění o názor, že nestačí pouze plnit základní legislativní požadavky. Proto v roce 1979 navrhuje Archie B. Carroll definici CSR, která je založena na čtyřech základních požadavcích odpovědnosti – ekonomické, legislativní, etické a dobrovolné (Jindřichovská, Kocmanová, Purcarea, 2013, s. 4).

V posledních letech se můžeme setkat s názorem, že se tento koncept vyvíjí dynamicky již několik desetiletí. Samozřejmě v tomto případě musíme brát ohled na vývoj v jednotlivých zemích. V České republice se definice a první zmínky objevují kolem 90. let minulého století, přestože přístupy společenské odpovědnosti firem praktikoval již dávno před ustálením teoretické koncepce například Tomáš Baťa. Největší rozkvět zaznamenal tento princip v poválečném období (60. léta, USA), kdy začalo být pro zákaznický segment důležité, jaké hodnoty firma uznává a jak se prezentuje. Tuto dobu považují odborníci za vznik moderního konceptu společenské odpovědnosti firem. Spojení CSR se pak ustálilo v devadesátých letech. Základním krokem pro usazování tohoto konceptu v zemích Evropské unie se pak stala Lisabonská konference (2000) z níž vzešel závazek unie k tomuto konceptu.

Přesto že principy společensky odpovědného chování ve firemní praxi se v České republice i na Slovensku objevují v posledních letech a problematice CSR se věnuje stále větší pozornost, neměli bychom zapomínat na to, že historie podnikání nabízí mnoho příkladů dobré praxe i přesto, že koncept CSR nebyl ještě definován. Kořeny CSR nejen v České republice nacházíme již počátkem 19. století. Za průkopníky tohoto konceptu na území České i Slovenské republiky se považují Hugo František Salm, Josef Hlávka a Tomáš Baťa (Kunz, 2012). Hugo František Salm byl velmi významným mecenášem vědy a umění. Zabýval se vědeckými výzkumy a výborně ovládal několik cizích jazyků. Tato přednost mu umožnila cestovat po celém světě a získávat znalosti z různých oborů a poznávat nové moderní technologie. Nabyté znalosti pak Salm využil ve vlastním podnikání a stal se významným průkopníkem moderního průmyslu. Nejen že v Rájci postavil cukrovar, ale založil také několik strojírenských továren (Brno, Blansko). Podílel se na založení Moravsko-slezského Františkova muzea v Brně a podporoval řadu obrozeneckých myslitelů. Josef Hlávka byl oproti Hugovi Františkovi Salmovi povoláním architekt, přesto je spojovala vášeň pro podporu umění. Hlávka se plně věnoval stavitelství a jeho architektonická firma měla v době své největší slávy rozpracováno až 50 staveb najednou. Tento podnikatel se však nevěnoval

jen soukromé výstavbě (činžovní domy), zasloužil se také o výstavbu kulturních zařízení (Dvorní opera ve Vídni), obchodů, domů, zdravotnických zařízení (pražská Zemská porodnice) a kostelů. Během jeho života ho však postihla nejedna tragédie a v důsledku jedné z nich ochrnul a skončil na invalidním vozíku. Tato skutečnost však ještě více posílila jeho přesvědčení o filantropickém působení. Během svého života tak věnoval přibližně jeden a půl milionu tehdejších českých korun na podporu vědy, vzdělanosti a kultury. Mnoho odborníků však za největší přínos považuje založení nadace Nadání (Josefa, Marie a Zdenky Hlávkových). Ovšem podnikatelem, kterého historie českého podnikání v pravém slova smyslu považuje za společensky odpovědného, je Tomáš Baťa. Svými aktivitami přispěl samozřejmě k rozvoji obuvnického průmyslu ve Zlíně, ale hlavně k rozvoji celého regionu, což je jedna z hlavních myšlenek společenské odpovědnosti. Mezi hlavní firemní hodnoty tohoto podnikatele patřily například úcta k zaměstnancům, respektování obchodního partnera, dodržování právních a etických norem, ochrana životního prostředí, vážnost k úřadům atd. Podnikatelská koncepce podniku byla postavena na třech oblastech podnikání - ekonomické, sociální a environmentální. Z toho můžeme usuzovat, jak byl tento podnikatel nadčasový v přístupu ke svým zaměstnancům a okolí podniku. V ekonomické oblasti Baťa například uplatňoval přístup „Náš zákazník, náš pán“, vytvoření vlastního bankovního systému a boj proti korupci, který byl v jeho firmě tvrdě odsuzován. Sociální oblast se týkala převážně zaměstnanců této firmy, Baťa je považoval spíše za své spolupracovníky než podřízené. Snažil se proto o co nejlepší pracovní a životní podmínky. Vytvořil kvalitní systém výchovy a vzdělávání „spolupracovníků“ a v této oblasti razil heslo „Strojům práci – lidem myšlení“. V oblasti environmentálního působení firmy byl Baťa také velmi aktivní. Například všechny jeho továrny byly postaveny tak, aby byli zaměstnanci co nejméně vystaveni škodlivinám, vznikajícím během výrobního procesu. (Kunz, 2012)

Jak již vyplývá z vývoje CSR, existuje mnoho pohledů na tuto problematiku. Nezávisle na sobě se jí zabývá nejen vláda (vlády) a samotní podnikatelé, ale řada jiných světových i tuzemských organizací. V první řadě Evropská unie, která je pro členské země, příkladem dobré praxe a návodem jak problémy řešit a vzniklé možnosti využívat. CSR nachází silnou podporu v mezinárodních organizacích jako je již zmíněná Evropská unie, OECD, OSN nebo Světové obchodní fórum pro udržitelný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development[1]). Nicméně Evropská unie se oblastí odpovědnosti systematicky zabývá již od roku 1995, kdy předseda Komise Jacque Delors inicioval založení evropské centrály CSR – CSR Europe (Trnková, 2005, s. 31).

V roce 1996 vznikla organizace CSR Europe, což je přední obchodní síť pro sociální odpovědnost podniků. V současné době má ve své síti kolem 70 firemních členů a 37 národních CSR organizací (v ČR je to například Business for Society Czech). Tato organizace shromažďuje více než 5 000 společností a je charakterizována jako platforma pro ty podniky, které hledají podporu udržitelného růstu a snaží se pozitivně přispívat k rozvoji společnosti. V říjnu roku 2010 zahájila iniciativu Enterprise 2020. (CSR Europe) Podstatným vodítkem v oblasti CSR je také výsledek jednání tzv. European Multistakeholders Forum, které jako poradní fórum Evropské unie došlo v roce 2004 k důležitým závěrům o principech

[1] Na svých stránkách se tato organizace charakterizuje jako organizace myslící dopředu, která vede společnost k udržitelné budoucnosti pro podnikání (vlastní překlad z http://www.wbcsd.org/about/organization.aspx).

společenské odpovědnosti firem respektive organizací. Základní myšlenkou je deklarovaný princip dobrovolné integrace sociálních a environmentálních závazků firmy do jejích obchodních a jiných aktivit, které jsou realizovány nad rámec platné legislativy a obchodních smluv (Jahn, 2005, s. 10). Avšak ještě před jednáním poradního Fóra byla v roce 2001 Evropskou komisí vydána Zelená kniha, která propaguje Evropský rámec společenské odpovědnosti firem a vyzývá všechny členské státy, aby zahrnuly principy CSR do svých národních strategií. Zabývá se všemi oblastmi CSR. Stěžejní v této oblasti je především přístup vlády a státní správy. Jedná se tedy o to, jaké podmínky v oblasti CSR vytvoří a jak je schopna motivovat a oceňovat firmy, které se chovají odpovědně. Dle Evropské komise je CSR definována jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických aspektů do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders“ (Green Paper, 2001).

31.2 PŘÍNOSY A KRITIKA KONCEPTU

Objevuje se mnoho charakteristik a členění přínosů CSR. Kuldová ve své publikaci například uvádí členění argumentů Werthera a Chandlera z roku 2006, kteří přínosy zavádění CSR dělí na morální, racionální a ekonomické. Morální jsou založeny na postřehu, že i když firmy hlásají primární zaměření na zisk, uvědomují si, že jejich pozice bez společnosti, ve které působí, by nemusela být tak silná a nedosahovaly by takových zisků. CSR tak vzniká na základě vzájemně závislých vztahů mezi firmou a společností. Z morálního hlediska účelem tedy není pouze tvorba zisku, ale tvorba zisku s přidanou hodnotou něčeho „řekněme“ *dobrého*. Racionální argument je zastoupen myšlenkou tzv. „železného zákona společenské odpovědnosti“ (Wether, Chandler, 2006) v níž se uvádí, že ve svobodné a demokratické společnosti může volné zneužívání společenských povinností vést až k případnému odebrání moci těm, kteří ji neprávem zneužívají. Myšleny jsou tím například finanční skandály, korupce apod. Ekonomické argumenty jsou definovány při sledování vlastního zájmu podnikání tvorbou přidané hodnoty, která umožňuje aktivně reagovat na potřeby zájmových skupin a zainteresovaných stran. Dle Zadražilové můžeme jako důkaz přínosu CSR použít tzv. **tři fundamentální odůvodnění** toho, proč se mají podnikatelské subjekty společenskou odpovědností zabývat. Jedná se o rovinu odůvodnění etickými, morálními principy, rovinu apelu na udržitelnost rozvoje a rovinu odůvodnění budování dobré pověsti, reputace podniku. Naopak Trnková upozorňuje na přínosy, které se týkají dobrého podnikového klimatu, zvýšení přitažlivosti pro investory či zlepšení reputace a získání pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti. Příručka CSR vytvořená v roce 2008 v rámci projektu *IS Equal Outplacement pro velké podniky* přínosy charakterizuje takto: „Chování v souladu s principy CSR přináší firmě mnohé zisky zejména v podobě zvýšení hodnoty nehmotných aktiv, jako je firemní reputace, hodnota značky, lidský kapitál či vztahy důvěry a partnerství“ (Steinerová, 2008, s. 5). Hovoří také o tom, co již bylo zmíněno výše, a to o úsporách nákladů např. v souvislosti s nízkou fluktuací zaměstnanců. Právě CSR umožňuje podniku odlišit se od ostatních ve vysoce konkurenčním prostředí. (Steinerová, 2008, s. 5)

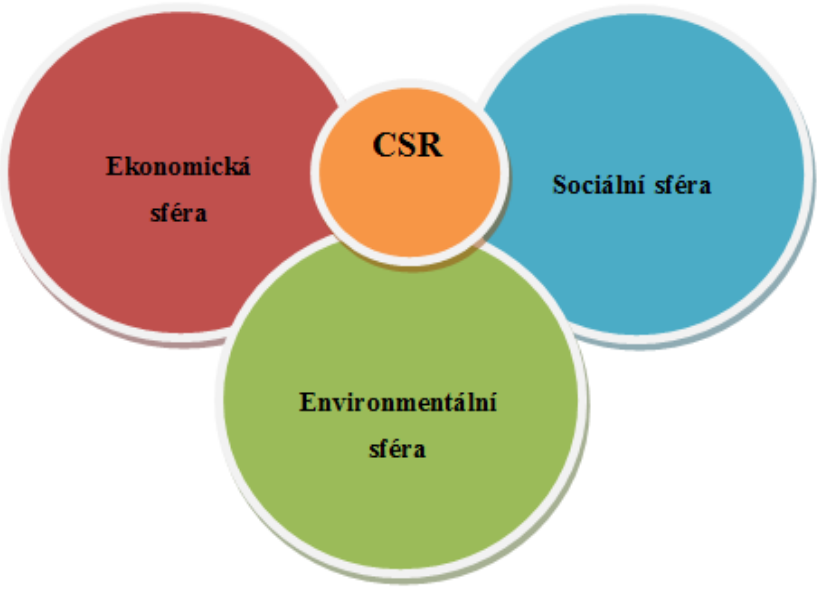
Koncept CSR se s postupným vývojem setkával také s kritickými pohledy na skutečnost, že firma či organizace neplní svou primární funkci (tvorba zisku), ale snaží se zasahovat i do oblastí, které se její činnosti bezprostředně netýkají. První ze

zásadnějších kritik konceptu se objevila na počátku sedmdesátých let minulého století. Milton Friedmanem, známý liberální ekonom prohlásil, že „*byznys podniku je byznys*“. Filantropii a další společenskou angažovanost podniků považoval v podstatě za dodatečné zdanění - a tedy konkurenční nevýhodu. Jedinou odpovědností podniku byla podle něj maximalizace zisku v rámci platných zákonů a jedinou relevantní zainteresovanou stranou vlastníci podniku (EMPRESS, 2014). Dle Friedmana by mohlo přijetí názoru, že manažeři firem a organizací mají jinou společenskou odpovědnost než vydělat co nejvíce peněz, podkopat základy svobodné společnosti (Kunz 2012, s. 40). Další z kritiků konceptu CSR je např. Robert Reich z Kalifornské univerzity v Berkeley. V jedné ze svých publikací (*Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*) jednoznačně odmítá koncept CSR a označuje ho za nebezpečné rozptýlení, které podkopává demokracii. Dle této myšlenky se nechávají podnikatelé odvádět konceptem od hlavního cíle podniku, což je zmíněné navyšování zisku. Hlavní myšlenkou jeho práce je kritika přístupu velkých firem a korporací k CSR, které právě velkou angažovaností usilují vyhnout se dalším regulacím a snaží se svým přístupem manipulovat veřejnost a získat tak konkurenční výhodu. Kuldová ve své knize mimo zmíněných představitelů kritiky CSR zmiňuje také kritický pohled Warticka a Cochrana (1985), kteří tvrdí, že CSR poskytuje pouze omezený návod týkající se obsahu toho, co by mělo být ve prospěch společnosti konáno navíc, tím však odpoutávají pozornost od věcí, které jsou důležitější.

I přes nástin pozitiv a negativ nahlížejících na koncept společenské odpovědnosti nelze v žádném případě negativní nahlížení na koncept společenské odpovědnosti odsuzovat. Všechny uvedené argumenty proti konceptu jsou velmi podněcující k tomu, aby „*propagátoři*“ konceptu ještě více strategii společenské odpovědnosti propracovali a dokázali tak přesvědčit okolí o tom, že se nejedná jen o jeden ze strategických cílů, který se stane *dobrou reklamou* pro firmy a organizace.

31.3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Společenská odpovědnost firem se obecně dělí do tří základních oblastí působení. Sféra **ekonomická**, **environmentální** a **sociální**. Někteří autoři doplňují tyto tři základní sféry působení ještě oblastí čtvrtou, což je oblast odpovědnosti vůči místní komunitě (Mikavcová, Kulhanová, 2005). Každá z těchto sfér má svá specifika, charakteristické rysy a oblasti působení. **Ekonomická sféra** (Profit) například zahrnuje aktivity v oblastech boje proti zneužívání důvěrných informací, akce proti úplatkářství a chudobě, potírání kartelových dohod, ochraně spotřebitele či dodržování etických kodexů. **Sociální sféra** (People) obsahuje aktivity související s oblastí firemní filantropie, firemního dobrovolnictví, zaměstnanecké politiky, rovnoprávnosti žen a mužů, v neposlední řadě také v oblasti angažovanosti ve prospěch místní komunity. Poslední **environmentální oblast** (Planet) působení CSR zahrnuje ochranu přírodních zdrojů, investice do ekologických technologií, úspory energie či ekologickou firemní kulturu a politiku podniku (Kuldová, 2010).



Obrázek 31.1 Tři pilíře CSR

Filantropie a dobrovolnictví. V současné době jsou firmy neustále vyzývány k angažovanosti v oblasti firemní filantropie a společenské odpovědnosti. Mají zlepšit své okolí na lokální úrovni či se podílet na řešení globálních společenských problémů. Dle fóra dárců se tak stávají součástí celosvětového hnutí zaměřeného na rozšíření role z „tvůrců zisků“ na „spolutvůrce hodnot“. Hlavním motem této kampaně se pak stává heslo, že „firma, která nedělá nic jiného, než vydělává peníze, je špatná firma“. (Fórum dárců, 2008) V České republice sice zatím neexistuje přesný registr, kolik peněz vynaložily české firmy na veřejně prospěšné projekty a organizace, nicméně tato částka by se dala zjistit z údajů ministerstva financí, a to ukazatelem peněz, které si firmy odepsaly od základu daně z příjmů. Jaké jsou však nejběžnější způsoby podpory v České republice a zahraničí? Mezi nejběžnější patří dle fóra dárců vytvoření firemních nadací, firemních nadačních fondů, matchingových fondů, nepeněžní dárcovství, školení, vzdělávání, odborná pomoc, účast v grantových komisích neziskových organizací a v posledních letech stále častěji uplatňovaný Couse Related Marketing. Pozitiva, která tyto aktivity přinášejí, jsou pro firmu dobrou reklamou nejen v oblasti jejího podnikání. Mezi tyto „společenské benefity“ patří zlepšení loajality zákazníků, posílení značky firmy a zvýšení povědomí o společnosti, zvýšení reputace v komunitě, konkurenční výhoda a mnoho dalších. Za zmínku samozřejmě stojí firemní dobrovolnictví. Jde o tzv. „VIP dobrovolníky“, což jsou zaměstnanci těchto angažovaných firem, kteří se ještě sami rozhodli podílet se na vytváření dobrého jména firmy a uspokojovat své vnitřní pocity v této oblasti.

Zaměstnanci a lidská práva. Koncept společensky odpovědné firmy v oblasti zaměstnavatelů a zaměstnanců se v České republice poměrně rychle rozvíjí. Nejčastěji se tato oblast týká podmínek práce na pracovišti, podmínek hodnocení práce zaměstnanců, ochrany zaměstnanců a jejich zdraví v rámci bezpečnosti práce, školení a odborný rozvoj zaměstnanců. Tyto výhody však plynou z povahy podnikání odpovědné firmy. V případě, že

je společnost ve vztahu k zaměstnancům a zaměstnávání v tzv. „nadstandartním“ vztahu, nelze opomenout například ani pozitivní roli kolektivních smluv (Ladmanová, 2005). Obsahem těchto smluv mohou být výhody týkající se zásad poskytování příspěvku zaměstnancům na penzijní připojištění, životní výročí, odchod do důchodu apod. S touto oblastí také bezprostředně souvisí oblast odpovědnosti za lidská práva. Jde o vícerozměrný vztah, vycházející z podstaty lidských práv, do kterých můžeme zařadit také princip rovnosti žen a mužů na pracovišti. Oblast přístupu organizace k zaměstnancům upravují v první řadě zákony a platné normy, jako interní závazné dokumenty platí vnitřní normy, kodexy a nařízení firmy.

Životní prostředí. S nárůstem problémů v oblasti životního prostředí byla v mezinárodním měřítku postupně vytvořena celá škála definic, které se v různém rozsahu a podrobnosti snažily o vymezení pojmu „životní prostředí“. V rámci mezinárodních institucí (OSN, EHK apod.) byla zpravidla používána definice norského prof. Wika. Podle něj je životní prostředí ta část objektivní reality, se kterou je člověk ve vzájemné interakci, která ho ovlivňuje a jíž se přizpůsobuje. (Šimíčková, 2004) Pojem životní prostředí se však bezprostředně váže k dalším navazujícím konceptům, jako je trvale udržitelný rozvoj[2], přírodní zdroje[3], ekosystém. Koncepce společenské odpovědnosti reflektuje především definici udržitelného rozvoje, která ve své podstatě zahrnuje cíle v oblasti sociálního rozvoje, ekonomického rozvoje a rozvoje v oblasti životního prostředí. Tyto tři sféry modifikovaně zasahují do klíčových momentů společenské odpovědnosti firem. V oblasti sociálního rozvoje se projevují ve formě požadavků intra i inter-generační spravedlnosti, tj. odstranění hlubokých disproporcí v uspokojování potřeb současné generace a zachování podmínek pro zajištění potřeb generací budoucích. Ekonomický rozvoj zahrnuje předpoklad růstu míry uspokojování reálných potřeb podstatné části světové populace, růstu poptávky po kvalitě prostředí, jehož podmínkou je ekonomický rozvoj zejména v málo rozvinutých zemích. Poslední oblastí je životní prostředí, které je v tomto konceptu charakterizováno především zachováním základních funkcí životního prostředí (zdrojové základny, kvality prostředí, stability ekosystému). Předpokladem pro dosažení tohoto cíle je nutná postupná změna způsobu rozvoje jednotlivých systémů (subsystémů), především environmentální náročnosti ekonomického rozvoje a možností i rozsahu uspokojování potřeb obyvatel. Tyto oblasti bývají často také charakterizovány jako tzv. tři pilíře udržitelnosti. Ekologické sféra společenské odpovědnosti má velký význam zejména u výrobních či stavebních podniků, nicméně to není pravidlem. Nejen firmy ovlivňující životní prostředí přímými emisemi, prašností, toxickými látkami, odpadními vodami, hlukem, pachem a dalšími vlivy mají starost o své okolí a přírodu. Mezi tyto firmy patří například bankovní sektor, nepřímo se angažující například formou poskytování úvěrů na rozvoj projektů, které přináší významné pozitivní ekologické dopady. Přesto odpovědné chování k životnímu prostředí je nutné podporovat jak uvnitř firmy, tak vně. Uvnitř firmy se jedná převážně o opatření, která by mohla zamezit ekologickým katastrofám, zavedení různých norem, ale také všeobecná osvěta zaměstnanců a odpadové hospodářství. Ekologická odpovědnost směrem k okolní společnosti je založena

[2] Trvale udržitelný rozvoj je takový způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby.

[3] Přírodní zdroje jsou ty části živé nebo neživé přírody, které člověk využívá nebo může využívat k uspokojování svých potřeb.

hlavně na vzájemné chuti spolupracovat s místní komunitou a snažit se nalézt společnou cestu k naplnění ekologických závazků firmy vedoucím ke zlepšení kvality života. Také Česká republika přistoupila v roce 2004 k jednomu z prvních kroků směrem ke zlepšení životního prostředí a to schválením Strategie udržitelného rozvoje. V mezinárodním měřítku pak existuje nespočet iniciativ a standardů v této oblasti, mezi nejznámější patří EMAS, principy CERES, Responsible Care, ISO 14000 a také certifikační systém FSC.

Kromě těchto oblastí působení je společenská odpovědnost firem také často charakterizována principy působnosti jednotlivých firem a společností v rámci angažovanosti v místní komunitě. Mezi tyto základní principy patří princip *dobrovolnosti*. Na jeho základě společensky odpovědné firmy vyvíjejí aktivity a přijímají závazky nad rámec svých legislativních povinností. *Aktivní spolupráce a otevřený dialog* se všemi zainteresovanými skupinami se charakterizují jako závazek překračující tradiční povinnost firem chovat se odpovědně vůči svým akcionářům. Rovněž se ale vztahuje na ostatní stakeholdery[4], ať se již jedná o zaměstnance, zákazníky, dodavatele či místní komunity. Dalším platným principem je *angažovanost firmy*. Firma působící na komerční bázi je angažovaná tehdy, pokud uplatňuje v této oblasti proaktivní politiku a nečeká až na okamžik, kdy bude ke svému chování nějakým způsobem vyzvána. *Systematičnost a dlouhodobý časový horizont* společensky odpovědná firma bere jako dlouhodobou záležitost. CSR je v tomto případě bráno jako součást strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení firem. Firmy se v tomto případě nesoustředí pouze na krátkodobé ekonomické cíle a zisky, ale pozornost věnují i budování aktivního přístupu k CSR. *Důvěryhodnost* v tomto ohledu je dle odborníků CSR často špatně chápána. Nejde zde o snahu zviditelnit se mediálními projekty, ale o dlouhodobou činnost, která by měla být součástí podnikové kultury. Fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business“ je tedy moderním konceptem podnikání, stojícím na třech základních pilířích (ekonomickém, sociálním, environmentálním). *Odpovědnost* vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života je v tomto případě myšleno jako trvalý zájem a snažení firem o minimalizaci sociálních, etických i environmentálních rizik či hledání trvale udržitelných řešení. Do tohoto širokého konceptu spadá například boj proti korupci, ochrana životního prostředí, aktivity proti diskriminaci v zaměstnání či péče o zdraví zaměstnanců (Kunz, 2012, s. 21).

31.4 METODY HODNOCENÍ CSR

Pro jakoukoliv společnost, která uplatňuje přístup CSR je důležité, aby měla přehled o tom, jak jednotlivé oblasti zastává a jakou mírou se v nich angažuje. První počátky o vymezení měření CSR souvisí se vznikem tzv. SEE[5] fondů. Ty se postupně vyvíjely v 70. letech minulého století se snahou podporovat pouze společnosti, které se chovaly na základě vymezených standardů CSR. Z této podpory byly automaticky vyloučeny společnosti, které vyráběly tabákové výrobky, alkohol apod. V současné době se SEE fondy rozšířily o mnoho

[4] Pojem stakeholder se v managementu poprvé objevil v roce 1963 na Stanford Research Institute a definoval stakeholders jako *„skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat.“* (http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat)
[5] Social, Ethical and Environmental InvestmentFunds.

používaných metodik a standardů pro hodnocení výkonnosti podniků v oblasti společenské odpovědnosti. (Zadražilová, 2010) Metod hodnocení a měření ukazatelů v rámci společenské odpovědnosti firem a organizací již dnes existuje nespočet. Všeobecně se měří například na základě výročních zpráv, indexů znečištění, z dotazníkových šetření či indexů hodnotících pověst firmy. Ať již si tedy firma vybere jakýkoliv způsob, znamená to, že se ve své činnosti a za svou činnost snaží být odpovědná vůči svému okolí respektive komunitě, ve které působí. Pro potřeby této podkapitoly uvádím několik nejznámějších metodik a indexů.

Dow Jones Sustainability Indexes: Dle Zadražilové je jeden z nejvýznamnějších indexů, jež měří výkonnost společensky odpovědného chování je Dow Jones Sustainability Index (DJSI), vyvinutý společností Dow Jones ze Švýcarska. Index obsahuje řadu dalších dílčích indexů, jež vylučují společnosti, které získávají své příjmy z prodeje alkoholických výrobků, tabáku, hazardních her a zbraní. Tato sada indexů byla poprvé zveřejněna v roce 1999. DJSI používá dva druhy kritérií pro hodnocení, obecná a odvětvově specifická kritéria.

Tabulka 31.1 Kritéria DJSI

Oblast	Kritérium	Váhy (%)
Ekonomická (17,5 %)	Správa a řízení společností	6,0
	Rizikový a krizový management	6,0
	Korupce a podplácení	5,5
Životní prostředí (10 %)	Ekologická výkonnost	7,0
	Ekologické reportování	3,0
Sociální (22,5 %)	Rozvoj lidského kapitálu	5,5
	Přitažlivost pro talenty a jejich udržení	5,5
	Indikátory pracovních postupů	5,0
	Corporate Citizenship/Filantropie	3,5
	Sociální reportování	3,0

FTSE4 Good. Tyto indexy se používají od roku 2001, vyvinula je nezávislá společnost FTSE ve Velké Británii, která je vlastněna například Londýnskou burzou. Tento index měří vždy 100 nejlepších organizací z hlediska jejich společenské odpovědnosti v rámci Velké Británie, Evropy i celého světa. Jako zdroje informací se pro tyto indexy používají dotazníky, osobní rozhovory, analýzy webových stránek, výročních a jiných publikovaných zpráv podniků. FTSE spolupracuje s nezávislou výzkumnou agenturou EIRIS[6], která se zabývá sociálním, etickým a environmentálním výzkumem výkonnosti firem. (Zadražilová, 2010)

SAI a mezinárodní právní norma SA 8000. SAI (Social Accountability International) je jedna z nejznámějších organizací pro lidská práva, zabývající se rozvojem a zaváděním norem společenské odpovědnosti. Tato organizace usiluje o zlepšení pracovních podmínek a vztahů po celém světě. Organizace byla založena v roce 1996 a spolupracuje se všemi klíčovými obory činností, včetně individuálních pracovníků, oborů, podniků, státní správy ve shodě se základními standardy. Tato norma je v souladu s Mezinárodní organizací práce, Mezinárodní deklarací o lidských právech a s Deklarací o právech dítěte. Považuji za nutné

[6]EthicalInvestmentResearchService

poznamenat, že s touto normou mají zkušenosti také naše organizace. Norma je založena a charakterizována mnoha kritérii, mezi něž patří ukazatele jako je nucená práce, svoboda slova, zdraví a bezpečnost, ale také odměňování a manažerský systém. (Petříková a kol., 2008)

London Benchmarking Group (LBG). Tato metodika byla vytvořena v 90. letech ve Velké Británii. Dnes je využívána po celém světě, stejně tak jako například v České republice, kde v roce 2005 Fórum dárců tuto metodiku zavedlo pod označením *Standard odpovědná firma*. LBG se snaží nalézt způsob, jak měřit a porovnávat vztahy firem s komunitou a její užívání přináší organizacím benefity ve čtyřech stěžejních oblastech: *Kvalifikované změření firemních příspěvků, rozšíření metod komunikace a reportování zapojení do komunity, zlepšení vnitřního managementu, zavedení efektivnějších srovnávacích kritérií*. Tento model dále rozlišuje různé formy angažovanosti a to s různou mírou zapojení do komunity. Mezi tyto formy angažovanosti například řadíme *dobrovolní příspěvky komunitě, sociální nebo komunitní investice, komerční iniciativy*. (Kunz, 2012)

Global Reporting Initiative (GRI). Metodika byla vytvořena v roce 1997 jako jedna z hlavních iniciativ americké nevládní organizace s názvem Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES). Metodika se postupně stala všeobecně uznávanou a stále se pracuje na jejím vylepšení tak, aby byla co nejšíře aplikovatelná na celosvětové úrovni. Hlavní myšlenkou GRI je spíše než měření výkonnostního standardu reportování. Poskytuje krom návodů, co by měl vlastní report obsahovat, i kvalitní a standardizovatelné mechanismy hodnocení aktivit podniků. Metodika přináší seznam tzv. základních indikátorů (sociálních, ekonomických a environmentálních), kterých by se měly firmy, které vydávají zprávy v souladu s GRI držet, případně vysvětlit, proč je opomenuly. (Kunz, 2012) Indikátory mohou mít jak kvalitativní tak kvantitativní charakter a to dle povahy organizace a účelu jejího podnikání. U kvalitativních indikátorů je však nezbytné neopomenout správně nastavit měření a zpracovávání dat pro co nejkvalitnější zachycení výsledků, které samozřejmě musí splňovat podmínku validity.

Vybrané normy a iniciativy související s konceptem CSR

Níže uvedený výběr se týká norem managementu kvality, sociální oblasti, environmentální oblasti, oblasti etiky, managementu lidských zdrojů a samozřejmě společenské odpovědnosti organizací.

- **ISO 9001 Systémy managementu jakosti.** Standard řízení kvality procesním přístupem, vč. sledování spokojenosti zákazníků a zlepšování image firmy.
- **ISO 14001 Systém environmentálního managementu.** Zahrnuje široce využívané postupy pro environmentální řízení, klade velký důraz na postoj organizace k životnímu prostředí. Subjekt splňující podmínky normy ISO 14001 podporuje ochranu životního prostředí a prevenci znečišťování v rovnováze se sociálními a ekonomickými potřebami. Organizace se musí zavázat k neustálému zlepšování svého vlivu na životní prostředí.
- **Model EFQM.** Model byl vytvořen v reakci na sílící tlak amerických a japonských firem. Vytváří evropskou koncepci kvality založenou na platformě ISO 9000.

- **EMAS Systém environmentálního řízení a auditu.** Určeno pro organizace na území států EU. Poprvé byl systém EMAS publikován v roce 1993. Toto schéma environmentálního managementu a auditu podniků je dobrovolný systém pro společnosti, které se rozhodly hodnotit a zlepšovat svůj environmentální profil. Organizace, která se pro toto schéma rozhodne, se také zavazuje k poskytování relevantních informací veřejnosti. Environmentální prohlášení společnosti musí být ověřeno akreditovanou třetí stranou.
- **ISO 50001 Management hospodaření s energií**. Norma specifikuje požadavky na systém managementu hospodaření s energií tak, aby bylo organizacím umožněno vytváření politiky a cílů, které berou v úvahu legislativní požadavky a informace týkající se významných energetických aspektů. Norma je určena pro všechny druhy a velikosti organizací bez ohledu na jejich geografické, kulturní a společenské podmínky, tzn., že ji můžeme aplikovat jak v těžkém průmyslu, tak třeba v pohostinství nebo státní správě.
- **SA 8000.** Mezinárodní norma SA 8000 je celosvětově uznávána jako referenční norma pro zlepšování pracovních podmínek. Norma SA 8000 vychází z úmluv a doporučení Mezinárodní organizace práce (ILO) a byla vydána organizací Social Accountability International (SAI).
- **ISO 26000 Společenská odpovědnost firem.** Tato norma představuje tzv. průvodce společenskou odpovědností pro společnosti a organizace ze soukromého i veřejného sektoru. Norma představuje principy společenské odpovědnosti, doporučuje měření a rozebírá do hloubky 7 základních témat: Organizace a management, Lidská práva, Pracovní podmínky, Životní prostředí, Korektní podnikání, Péče o spotřebitele, Zapojení a rozvoj místních komunit.
- **AA 1000 AccountAbility.** Tato norma vznikla ve Velké Británii již v roce 1999 s cílem vytvořit strukturu pro politiku společenské odpovědnosti, dialog mezi zainteresovanými stranami, sociální, etické a environmentální účetnictví, audit a reporting a profesionální výcvik. Přispívá k posilování důvěryhodnosti organizací.
- **SAN Social Audit Network.** Audit sítě Social (SAN) je organizace, která usnadňuje výměnu informací a zkušeností mezi odborníky z praxe sociálního účetnictví a auditu v sociální ekonomice a neziskového sektoru. SAN pořádá pravidelná setkání, akce a výroční konference v místech po celé Velké Británii.
- **Good Corporation Standard.** Standard byl vyvinut ve spolupráci s ústavem etiky a podnikání a zahrnuje 66 oblastí manažerské praxe, které lze rozdělit do sedmi skupin zúčastněných stran: zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, společnost, životní prostředí, akcionáři a řízení. Cílem normy je poskytnout společnostem nákladově efektivní posouzení jejich řídících postupů, které by prokázaly silnou etickou kulturu jejich podniku.
- **ETHIBEL.** Hodnocení sociální oblasti tedy tzv. sociální audity. Tyto audity ověřují, jak organizace plní očekávání zainteresovaných stran. Ethibel uděluje značku „ETHIBEL Quality Label“. Součástí hodnocení je také etické chování organizace při výrobě a poskytování služeb.

Organizace, které integrovaly principy CSR do svých strategií, většinou používají kombinaci těchto nebo dalších standardů. Ovšem žádný z nich není komplexním standardem v oblasti měření CSR (Uvedený přehled byl zpracován na základě vlastního zpracování dle: Petříková 2008, Kunz 2012, Kuldová 2010, Pavlík, Bělčík 2010, webové portály Bussines Leaders Forum, Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, The social audit network, Good Corporation Standard).

SHRNUTÍ

Uvedená kapitola společenská odpovědnost organizací charakterizuje hlavní vývojové etapy společenské odpovědnosti. Zaměřuje se nejen na pozitivní vývoj v oblasti rozšiřování konceptu. Charakterizuje také kritické pohledy, které se během jejího vývoje formovaly. Koncept společenské odpovědnosti se obecně rozděluje do tří dimenzí působení (ekonomické, sociální, environmentální), tyto dimenze se pak vzájemně prolínají a to ať již v soukromém, tak v současné době i veřejném sektoru. Do jaké míry jsou organizace společensky odpovědné lze v současné době vyjádřit prostřednictvím norem, indexů a modelů, které jsou vytvořeny nejen mezinárodními organizacemi. Jak již bylo zmíněno v textu této kapitoly, přestože koncept společenské odpovědnosti se začínal ve světě formovat, až v posledních desetiletích příklady takzvaných dobrých praxí můžeme nalézt již daleko dříve, než byl koncept teoreticky definován. Tak jako byl na českém a slovenském území považován za průkopníka CSR Tomáš Baťa, ve Spojených státech amerických je za něho považován například Henri Ford. Koncept společenské odpovědnosti vybízí firmy a organizace k aktivitě, která preferuje propracovanou dárcovskou strategii orientovanou zpravidla na podporu celé konkrétní komunity spíše než jednorázovou (a chaotickou) podporu nesourodých sociálních projektů. Cílem je širší podpora komunity resp. občanů a pracovníků žijících v lokalitě, rozvoj zdravého životního stylu a prostředí, podpora aktivizačních činností, které pomáhají návratu k „normálnímu životu“ u různých znevýhodněných sociálních skupin jako jsou lidé zdravotně postižení či osoby se specifickými sociálními problémy. Aktivity CSR a problémy s nimi spojené v oblastech podnikání nejlépe vystihuje citát Ernesta Hemingwaye, který říká že „*Velké ideály nepotřebují jen křídla, ale též vhodný terén, z něhož by mohly vzlétnout*“. Cílem uvedené kapitoly bylo nastínit základní vývojové etapy tohoto konceptu, pozitivní a negativní pohledy na uvedený koncept a možnosti jejího měření a hodnocení v současné společnosti.

OTÁZKY A ÚLOHY

1. Kdy nalézá společenská odpovědnost organizací (firem) své kořeny?
2. Jakými hlavními oblastmi se společenská odpovědnost organizací (firem) zabývá?
3. Vyjmenujte nejčastější formy firemní filantropie?
4. Jaké principy působnosti společenské odpovědnosti znáte? Zhodnoťte, který princip je dle vašeho názoru nejdůležitější a proč? (Téma pro diskuzi)
5. Pokuste se charakterizovat pozitivní a negativní postoje, ke konceptu CSR, a jejich důvody.

6. Pokuste se charakterizovat metody hodnocení CSR a zhodnoťte jejich přínos pro organizace i komunitu ve které organizace působí. (Téma pro diskuzi)

LITERATURA

Byznys pro společnost. Fórum odpovědných fire. (2010): Získané: 2011-10-15. Dostupné na: <http://www.byznysprospolecnost.cz/>.

Bussines Info Oficiální portál pro podnikání a export. (1997-2011). Získané: 2011-10-15. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelskeprostredi/spolecenska-odpovednost-firem pruvodce/1001234/47816/>.

JAHN, M. (2005): Společenská odpovědnost firmy a stát. In: Kolektiv autorů: *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. AISIS, 2005. str. 10.

JINDŘICHOVÁSKÁ, I., KOCMANOVÁ, Š., PURCAREA, I. (2013): Recenttrends in CSR and corporateethics. el Ekonomické listy, č. 2, s. 3-18.

KULDOVÁ, L. (2010): *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi.* Plzeň: OPS.

KUNZ, V. (2012): *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada.

LANDMANOVÁ, M. SOF a lidská práva; aspekt rovnosti žen a mužů. In: Kolektiv autorů: *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. AISIS, 2005. str. 68-71.

LICHTENEGEROVÁ, R. (2011): Rod, který půjčoval panovníkům [online] *Profit online* [vid. 10. 8. 2014]. Dostupné z: http://euro.e15.cz/profit/rod-ktery-pujcoval-panovnikum-901759.

MÍKAVCOVÁ, L., KULHANOVÁ, L. (2005): SOF a vztahy se zaměstnanci. In: Kolektiv autorů: *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. AISIS, 2005. str. 55 - 62.

PETŘÍKOVÁ, R., HOFBRUCKEROVÁ, Z., LEŠINGROVÁ, R., KLESALOVÁ, A., HERCÍK, P. (2008): *Společenská odpovědnost organizací.* Ostrava: DTO.

TRNKOVÁ, J. (2005): Měření a reportování společenské odpovědnosti firem. In: Kolektiv autorů: *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. AISIS, 2005. str. 76 - 83.

WETHER, B. W., CHANDLER, D. (2006): Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a Global Environment. Sage Publication Ltd.

ZADRAŽILOVÁ, D. (2010): *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnosti a etika podnikání.* Praha: C. H. Beck.

AUTORKY A AUTORI

doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy
e-mail: gabriela.kravcakova@upjs.sk

doc. PhDr. Taťjana Búgelová, PhD.
Prešovská univerzita v Prešove, Filozofická fakulta
e-mail: bugelova@centrum.sk

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.
Technická univerzita v Ostrave, Vysoká škola báňska, Ekonomická fakulta
e-mail: andrea.copikova@vsb.cz

PhDr. PaedDr. Martina Ferencová, PhD. PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy
e-mail: mferencov@gmail.com

Ing. Helena Harausová, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy
e-mail: harausova@gmail.com

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
Technická univerzita v Ostrave, Vysoká škola báňska, Ekonomická fakulta
e-mail: petra.horvathova@vsb.cz

Mgr. Iveta Jeleňová, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy
e-mail: iveta.jelenova@upjs.sk

Ing. Lucie Kamrádová
Slezská univerzita v Opave, Fakulta verejných politík
e-mail: lucie.kamradova@fvp.slu.cz

Mgr. Marcel Martončík, PhD.
Prešovská univerzita v Prešove, Filozofická fakulta
e-mail: martoncik@centrum.sk

doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.
Technická univerzita v Ostrave, Vysoká škola báňska, Ekonomická fakulta
e-mail: marie.mikusova@vsb.cz

Mgr. Alena Rusnáková, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy
e-mail: alena.rusnakova@upjs.sk

PhDr. Vladimír Paukovič, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy
e-mail: vladimir.paukovic@upjs.sk

PhDr. Eliška Župová
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy
e-mail: eliska.zupova@gmail.com