

## **Obsah**

<b>Úvod</b>	<b>2</b>
<b>1. Vztahy na pracovišti</b>	<b>4</b>
1.1 Vztahy v rovině podřízený – podřízený	4
1.2 Vztahy v rovině podřízený – nadřízený	6
1.3 Efektivní vedení	8
1.4 Motivace zaměstnanců	11
<b>2. Negativní jevy v řízení lidí</b>	<b>14</b>
2.1 Kvalifikace manažera	14
2.2 Komunikace s podřízenými	16
2.3 Šikana, mobbing, bossing	18
<b>3. Práce s lidským potenciálem</b>	<b>22</b>
3.1 Výběr zaměstnanců	24
3.2 Oblasti a postupy výcviku personálu	26
3.3 Hodnocení personálu	29
3.4 Spokojenost zaměstnanců	31
<b>Závěr</b>	<b>35</b>
<b>Resumé</b>	<b>37</b>
<b>Anotace</b>	<b>38</b>
<b>Literatura a prameny</b>	<b>39</b>
<b>Příloha</b>	<b>40</b>

## Úvod

V dnešní době je věnována velká pozornost efektivnímu využívání zdrojů jak ekonomických tak lidských, jak ve výrobních organizacích tak i v organizacích poskytující různé služby a v neposlední řadě v organizacích státních. Základem úspěchu ve všech těchto oblastech a činnostech je efektivní řízení a práce s lidským potenciálem.

V současnosti existují různé systémy řízení lidských činností, které je možné certifikovat dle platných Evropských norem. Pro informaci uvádím některé ze systémů dotýkající se problematiky efektivního vedení lidí:

- Systémy Managementu jakosti.
- Systémy Environmentálního managementu.
- Systémy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci BOZP.
- Systémy kritických bodů – HACCP.

Tyto systémy slouží obecně k nastavení systému řízení v organizacích, k eliminaci chyb zaviněných lidským faktorem a jako nástroje k tomuto využívají požadavky norem jak v oblasti vzdělávání a zvyšování kvalifikace personálu tak i přesouváním odpovědnosti za činnosti i do těch nejnižších hierarchických míst v organizaci.

Aplikace uvedených systémů řízení není možné brát jako „všelék“ a mylně se domnívat, že po implementaci uvedených systémů do života organizace dojde k okamžitému pozitivnímu efektu. Každý systém řízení má svá specifika a žádný ze systémů řízení nemá v určitém okamžiku ukončený svůj vývoj. Lze konstatovat, že aplikací požadavků norem managementu (např. řada ISO 9000, 14000, OHSAS a další) proces nekončí, ba právě tímto vše teprve začíná.

Po identifikaci veškerých procesů v organizacích dochází k určování oblastí pro zlepšování, rozvoji určitých procesů a naopak útlumu procesů, které postrádají výstup nebo jejich výstupy jsou dublovány s jinými výstupy procesů. Řízení

a zlepšování jednotlivých činností resp. procesů v organizaci je v podstatě nikdy nekončící proces.

Z uvedeného vyplývá vysoká důležitost činností spojených s organizováním, podporou a vyhodnocování jednotlivých procesů. Pro dokonalé zvládnutí vedení organizace je potřeba mít alespoň základní povědomí z oblastí práva, ekonomiky, psychologie a pedagogiky.

V této práci se budu zabývat především otázkou efektivního vedení lidí jednak z pohledu řídicího pracovníka – manažera, ale také nezávislým pohledem nezúčastněné osoby tzv. pohledem zvenčí.

Efektivní vedení lidí je třeba chápat jako soubor procesů zasahujících do jednotlivých vědních oborů. Jednostranný pohled na tuto problematiku, jako například z pohledu psychologa nebo ekonoma je pouze vytržením určité oblasti z celku jako takového a tudíž v praxi naprosto nepoužitelného.

*Cílem práce je popsat základní jevy v organizacích, které ovlivňují každodenní činnosti, upozornit důležitost vztahů na pracovištích a popsat práci s lidským potenciálem. Tato práce je koncipována tak, aby ji bylo možné použít jako základní informativní materiál pro management malých a středních organizací, který má zájem zvyšovat svůj kredit na trhu nejen ekonomickou prosperitou, ale také zdravým pracovním prostředím, péčí o zaměstnance a jejich osobní a odborný rozvoj.*

Pracovní hypotézy lze shrnout asi takto: podhodnocování významu výchovy a vzdělávání zaměstnanců je běžným jevem jak v privátním tak i státním sektoru. Existuje mylná domněnka neopodstatněnosti ekonomických nákladů na výchovu a vzdělávání zaměstnanců.

V této práci je použita terminologie v souladu s mezinárodní normou a její českou mutací s označením ČSN EN ISO 9000:2001. Vybrané pojmy jsou uvedeny v příloze této práce.

## **1. Vztahy na pracovišti**

Jedním ze základních kamenů spokojenosti a úspěšnosti v zaměstnání je udržování dobrých vztahů. A to nejen s nadřízenými, ale i s kolegy.

Trend v pořádání nejrůznějších firemních akcí je u nás patrný zatím především u mezinárodních firem. Pro své zaměstnance organizují různé meetingy, sportovní a společenské akce či víkendy v rekreačních zařízeních. Firemní večírek před Vánoci pak připravuje také mnoho českých podniků.

Neformální setkání mezi spolupracovníky a nadřízenými má velký přínos pro všechny. V nepracovním prostředí se lidé snáze uvolní a naváží přátelství, která jsou pak základem vzájemné vstřícnosti a tolerance při každodenní spolupráci v zaměstnání. Vedení společnosti je spokojené, že pracovníci podávají dlouhodobě kvalitní výkony. Zaměstnanci na druhou stranu ocení pohodou atmosféru na pracovišti.

### **1.1 Vztahy v rovině podřízený – podřízený**

To, že se lidé znají nejen z formálního pracovního prostředí, ale i z běžného života, napomáhá ke snadnějšímu řešení stresových situací. Spolupracovníci pak totiž vědí, co mohou od sebe navzájem očekávat.

#### **Všeho s mírou i se spolupracovníky**

Intimním vztahům se spolupracovníky je lépe se raději vyhýbat. Značně by to mohlo znepríjemnit situaci na pracovišti po případném rozchodu.

Především na oficiální firemní akci si musíme dávat pozor na přemíru alkoholu. V uvolněné atmosféře party mohou snadno spontánně vznikat příliš familiérní vztahy, které nemusí následnou spolupráci s kolegy ovlivnit zrovna nejpozitivněji. Musíme si také dát pozor, aby se pod vlivem alkoholu nestalo, že řeknete neoblíbenému spolupracovníkovi na rovinu, co si o něm myslíte.

## **Předcházíme nedorozuměním**

Většina nedorozumění a následných konfliktů mezi lidmi vzniká kvůli nefungující komunikaci. Proto se vždy snažíme vše ujasnit, dříve než se vrhnete kolegovi po krku. To, že kolega například zkritizoval nějaký úkol pravděpodobně nemyslel zákeřně, mohl chtít opravdu jen upřímně poradit.

S kolegy vždy mnohem lépe vyjdeme, jednáme-li s nimi v každém případě otevřeně a upřímně. Vzájemně si musíme pomoci, pokud potřebuje někdo z týmu s něčím poradit. Nesmíme ale na spolupracovníky převádět svoje vlastní povinnosti.

Další zásada, kterou je dobré se řídit, je nepomlouvat nikoho ze svých kolegů před ostatními. Že to dělají všichni? Zvláště v ženském kolektivu je to bohužel každodenní realita. Ale ohánět se tím, že se v rámci kolektivu se nechceme odlišovat, přeci není důvod či omluva proč takové věci dělat. Jednou by se to rozhodně vymstilo.

## **Co dělat, když je spor na spadnutí?**

Spory bývají obvykle dvojího charakteru. Buď jsou faktické a dají se vcelku rychle a racionálně vyřešit, nebo emotivní a s těmi pak je mnohem větší potíž. Jde-li například o výbušného jedince a neoblíbený kolega ho například nařkne ze špatně odvedené práce, své emoce udrží na uzdě jen velmi obtížně.

Vždy, když se blíží nějaké nedorozumění, začněme přemýšlet, zda stojí za to, ho řešit. Někdy totiž může jít o zcela banální záležitost a je pak lepší se těmto nepříjemnostem vyhnout, než si ubírat drahocenný čas řešením nepodstatných záležitostí.

Někdy je ale konflikt řešit naprosto nezbytné. Hlavně pak v takovém případě, pokud by mohlo dojít k narušení jistoty ve vztazích se spolupracovníky a ke ztrátě spokojenosti na pracovišti. V takovém případě je nutné s kolegou v klidu a bez emocí najít epicentrum nedorozumění. Najdeme řešení sporu a domluvíme se, jak zabráníme jeho případnému opakování či stupňování.

Vztahy na pracovišti nemusí být vždy harmonické. S některými kolegy si prostě rozumíme více, s jinými méně. Musíme si vytvořit nějaký systém, jak správně komunikovat s každým z nich a tak sporům předcházet. V případě, že k nějakému konfliktu přesto dojde, snažíme se ho společně vyřešit s chladnou hlavou.

## **1.2 Vztahy v rovině podřízený – nadřízený**

Při nástupu do nového zaměstnání si promluvíme s nadřízeným o náplni své práce. Zjistíme, co přesně pozice obnáší a co se od vás očekává. Snažíme se co nejrychleji zorientovat na pracovišti i v povinnostech. Předvedeme tak zbytečným nedorozuměním.

Cenné informace a rady můžeme získat také od svých kolegů. Ve firmě jsou už delší dobu a pomohou nám v adaptaci na pracovišti. Můžeme je požádat, aby nás upozorňovali na případné chyby. Přehnanou kritiku si ale líbit nenecháme. Přeci jen pro ně znamenáme jakousi novou konkurenci a mohli by se snažit nám práci znepříjemnit.

### **Vyžádejme si zpětnou vazbu**

Žádný vedoucí nebude mít čas probírat s námi každý úkol. Nesmíme se ale bát ho vyhledat, budu-li mít jakýkoli pracovní problém, se kterým by nám mohl pomoci. Jednou za čas je vhodné s ním také konzultovat jeho celkový názor na vlastní práci a její případné nedostatky. Každý nadřízený ocení upřímný zájem a díky tomu zjistíme, na kterou ze svých povinností se máme zaměřit a co můžeme ještě zlepšit. Stačí si jen vzít kritická slova k srdci a pracovat na sobě.

### **Naučme se kritiku přijímat**

Pokud se nám zdá, že nás nadřízený upozorňuje jen na naše nedostatky, určitě to ale neznamená, že děláme vše špatně. Každý vedoucí má náročné pracovní tempo,

ve kterém si jen stěží najde čas na ocenění svých podřízených. Jeho výtky se proto snažme brát s nadhledem. Chápejme je spíše jako rady k vylepšení vlastní práce.

Nesmíme ale propadat depresím, že nás nadřízený zkritizoval. Místo toho se dopátrejme jádra problému a napravme ho. Zamysleme se také, jak zamezíme opakování chyby do budoucna. Žádný šéf totiž nebude mít trpělivost nás na to samé upozorňovat do nekonečna.

### **Vynut'me si uznání**

Ve stresové atmosféře plné kritiky můžeme jen stěží dlouhodobě podávat dobré výkony. Svého nadřízeného proto zkusme při vhodné příležitosti „popíchnout“ k pochvale. Hodí se například věta typu: „Ta prezentace se investorům líbila, nemyslíte?“.

Jinou možností je, zeptat se ho přímo, v čem je s naší prací spokojen. Možná ho svým dotazem vyvedeme z míry, protože není zvyklý se nad takovými věcmi zamýšlet. Na něco pozitivního ale určitě přijde a budeme mít ze svých výkonů hned lepší pocit.

### **Sebekritika pomáhá**

Mnohým výtkám nadřízeného můžeme předejít, pokud se naučíme na svou práci dívat s kritickým odstupem. Například je užitečné vést si jakýsi „deníček chyb“, kterých se máme vyvarovat. Pomocí něj pak každý úkol snadno na závěr zkontrolujeme a odevzdáme ho s klidným svědomím.

Zbytečné kritice své práce tedy předejdeme, budeme-li se řídit radami nadřízeného a zkušenějších kolegů. Výtkám se ale nikdy nevyhneme úplně, naučme se je proto přijímat a poučit se z nich. Kritika nás totiž může nasměrovat na správnou cestu, jak lépe zvládat své povinnosti. Potom budeme ve své práci jistější a spokojenější. Postrádáme-li opravdové uznání, které by nám vrátilo chuť do práce, zkusme upozornit vedoucího na naše úspěchy.

### **1.3 Efektivní vedení**

Trend současné doby velí vedoucím pracovníkům často a otevřeně komunikovat se svými podřízenými. Z nejrůznějších výzkumů vyplývá, že pro zefektivnění práce zaměstnanců je fungující vzájemný dialog velmi důležitý. Manažeři by se tedy měli upřímně snažit dávat svým podřízeným zpětnou vazbu pravidelně.

V mnoha českých podnicích se už také od direktivního řízení ustupuje, stále jsou ale ve většině z nich rozkazy a příkazy na denním pořádku.

#### **Jedněte s podřízenými otevřeně**

I přes současné trendy stále nejsou výjimkou vedoucí pracovníci, kteří si drží značný odstup od svých zaměstnanců. Chtějí si tak zachovat patřičný respekt. Je to ale špatný přístup, podřízení se šéfa s touto „maskou“ spíše bojí a straní. Málokterý zaměstnanec pak přijde za takovým nadřízeným řešit sebemenší problém. To samozřejmě znemožňuje vzájemný dialog.

Zdravého respektu dosáhnete přístupem zcela opačným. Buďte vůči svým podřízeným otevření a jedněte s nimi vždy na rovinu. Přijměte vstřícně jakoukoli přínosnou diskusi.

#### **Motivujte zaměstnance svým zájmem**

Je velmi těžké udržet si pracovní nasazení, pokud neslyšíte od vedení žádnou odezvu. Mluvte proto se svými zaměstnanci o jejich práci. Svým opravdovým zájmem a ochotou konzultovat aktuální dění na pracovišti je pozitivně motivujete k plnění zadaných úkolů.

Sem tam se jich jen tak (ale upřímně!) zeptejte, jak se dnes mají a jestli je baví to, na čem právě pracují. Pravděpodobně nebudete mít čas s nimi konzultovat každý odevzdaný úkol, přeci jen u zkušených pracovníků to už ani není potřeba.



Občas se s nimi ale zastavte na kávu, a za nějakou kvalitně odvedenou práci je pochvalte. S kritikou to naopak nepřehánějte. Je-li však nutná, snažte se pracovníky na nedostatky upozorňovat vždy konstruktivně, aby věděli, co mají vylepšit a neztratili potřebnou motivaci.

### **Iniciativě se vyplatí fandit**

Vedoucí pracovníci mají obvykle jen přibližnou představu, s jakými konkrétními problémy se každý den jejich podřízení potýkají. Vyplatí se proto kolegům opravdu naslouchat. Potýkají se totiž dennodenně s praktickými problémy, o kterých jako vedoucí nemáte ani tušení. Jejich poznatky pak mohou být značně přínosné pro zefektivnění práce v dané oblasti. Věnujte proto pozornost novým nápadům každého zaměstnance. Snažte se je inspirovat a přijímejte zlepšující podněty. Přínosnou iniciativu pak také patřičně oceňte.

### **Úkoly zadávejte jasně**

Vždy si předem ujasněte svá očekávání. A to jak na každodenní pracovní výkony jednotlivých zaměstnanců, tak třeba i na způsob vypracování konkrétních projektů.

Práci se všem snažte vždy zadávat co nejpřesněji. Vyhnete se tak možným nedorozuměním a případným chybám. Zvláště pak u složitějších či typově zcela nových úkolů se klidně ujistěte, že kolega požadavky opravdu chápe. Neopomeňte také zadat termín, do kdy má být zadaná práce hotová.

### **Problémy řešte ihned**

Velkou chybou, kterou můžete jako nadřízený udělat, je zlehčovat připomínky Vašich pracovníků. Jsou to přeci Vaši zaměstnanci, proto vůči nim nejednejte lhostejně a snažte se jim vycházet vstříc. Navíc problémy se snadno nahromadí a situace na pracovišti se pak může stát neudržitelnou.

Svým podřízeným proto dávejte najevo, že s jakýmkoli problémem či podnětnou připomínkou mají vždy přijít za Vámi. V takových případech se pak pokuste najít společné řešení tak, aby vyhovovalo oběma stranám.

Zaměstnanec musí pracovat rád.

Výzkum společnosti Gallup, provedený nedávno ve státě Ohio, potvrzuje nesmírnou důležitost komunikace mezi Vámi a Vašimi podřízenými. Podle něj je v prostředí s fungující zpětnou vazbou zaměstnanec až třináctkrát více do své práce „zapálen“. Nové úkoly pak s radostí přijímá, na rozdíl od zaměstnanců společností, kde komunikace vážne.

K pozitivnímu přístupu zaměstnanců k práci podle výzkumu značně přispěje, pokud jim jejich pracovní náplň opravdu sedí. Skvěle si s se zadanými úkoly poradí především ti, kdo jsou pro danou oblast talentovaní a konkrétní činnosti s ní související je opravdu baví. Snažte se tedy v pracovnících odhalit a následně rozvíjet to, pro co mají největší předpoklady.

### **Co radí statistiky?**

Společnost Gallup také formulovala 12 faktorů, které hrají nejdůležitější roli v tom, jak zaměstnanec svou práci odvádí. Vychází z nich naše následující tipy pro úspěšné managery.

Spočítejme si kladné odpovědi na tyto otázky. Čím více jich je, tím máme větší šanci docílit produktivnější a kvalitnější práce svých kolegů:

- Vědí všichni, co od nich očekáváte?
- Má každý odpovídající vybavení pro to, aby mohl vykonávat svou práci co nejlépe?
- Jednáte s podřízenými s otevřeným a individuálním přístupem?
- Berete v úvahu jejich názory či připomínky?
- Slyšel od Vás každý zaměstnanec v posledním týdnu kladnou reakci na svou práci?

- Mají všichni pocit, že je jejich práce pro cíle a záměry podniku smysluplná?
- Dává každý do svých výkonů maximum?
- Jsou na pracovišti opravdu dobré vztahy?
- Měli všichni možnost se v posledním roce nějakým způsobem ve své práci zdokonalit a něco nového se naučit?

## 1.4 Motivace zaměstnanců

V oblasti motivace snad neexistuje rozporuplnější vnímání stimulačního nástroje, než kterým je měsíční plat. Ve většině výzkumných prací teoretiků zabývajících se motivací, stojí plat na nejnižším stupni. Naopak manažeři považují plat za nejsilnější stimulační nástroj. Svůj názor mají i personalisté. Psychologové řadí plat na nejnižší stupeň preferencí, zatímco personalisté z řad ekonomů argumentují nejednou analýzou preferovaných stimulů pracovníků, kde je plat hodnocen nejvýše.

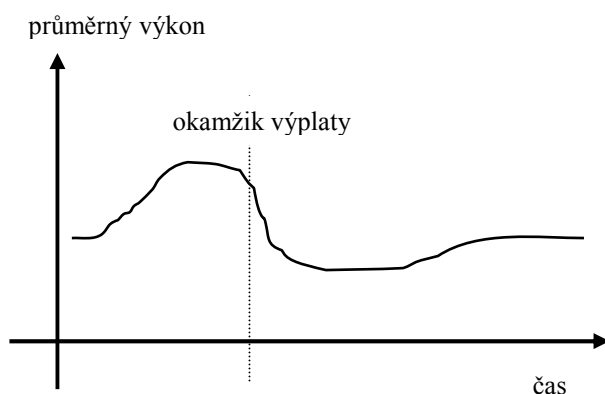
### Motivační působení platu a prémie

Plat je významným motivačním faktorem převážně u pracovníků v nejnižších platových třídách, kde je nutný k holému přežití. Značný význam má plat i pro toho, kdo je na prahu pracovní kariéry, hledá bydlení a zakládá rodinu. Na okrajích Gaussovy křivky jsou i případy, kdy vysoce odměňovaný pracovník zakládá novou rodinu s daleko vyššími nároky na okázalou spotřebu, nebo pracovníci, kteří výši platu vyvažují své sebevědomí: Obecně však platí, že plat je jedním z faktorů, který lidi udržuje v zaměstnání.<sup>1)</sup>

Existence platu však nepřispívá ke každodennímu zvyšování motivace. Očekávání výplaty na konci měsíce je minimem, za které jsou mnozí ochotni pracovat. V období maximálně tří měsíců po zvýšení platu začínají mít pocit, že by mohli dostat přidáno.

---

1) Moderní řízení – Janda P. Český komitét pro vědecké řízení, Managing Direktor, Alfa Publishing, s.r.o.



Mírně zvýšená výkonnost před výplatou zaznamenává pokles po výplatě ("Už mám peníze, teď si mohu orazit."). Graf ukazuje, že pro motivaci je důležitější očekávání odměny než doba po výplatě. Proto by zaměstnavatel měl využít motivace pracovníků očekáváním odměny.

Prémie, které nejsou přímo závislé na výkonu mají malý motivační efekt. Je to podobné jako se mzdou. Zvýšení motivace lze dosáhnout, pokud prémie budou vyhlášeny tři měsíce dopředu před jejich vyplacením.

Prémie je vhodné vyplácet každý rok v rozdílných obdobích. Pokud si na prémie pracovník zvykne, ztratí stimulační charakter. Nejméně vhodné jsou prémie vyplácené jednou ročně. Roční prémie je efektivnější vyplácet každé čtvrtletí.

K oceňování musí docházet často a v nepravidelných intervalech. Například společnost Boeing dává mistrům šeky v hodnotě deseti dolarů, které mohou dle svého uvážení využívat k okamžitým finančním odměnám. Stokoruna vyplacená pracovníkovi ihned jako vyjádření uznání, vydá za deset tisíc na konci kalendářního roku.

Snad každý má pocit, že má být lépe ohodnocen. Osobní vnímání výše platu je důsledkem již zmíněného omezeného působení platu. Tam, kde vedení nedokáže motivovat své pracovníky jinými než finančními prostředky - pochvalou, kvalitní strategií, náplní práce, kariérou ap., kvalitní pracovníci odcházejí. Zůstávají jen ti, kteří nemohou získat jinou práci a jejich motivace a výkonnost jsou minimální.

Podniky, ve kterých analýza u zaměstnanců zjistí výraznou preferenci peněz, mají zřejmě slabý management, nebo se nacházejí v situaci, kterou management nezvládá. Nespokojení pracovníci si preferencí peněz vlastně říkají o pozornost.

Odmítat vliv platu jako mocného stimulu k práci je pošetilé. Průzkumy poradenských firem však ukazují, že plat je v žebříčku preferencí českých zaměstnanců na 3. až 4. místě, Sledujeme-li časový rámeček a výši finanční odměny z hlediska motivace či výkonnosti, zjistíme, že plat je silným stimulem zejména při nástupu na pracovní místo, nebo při změně prostředí, ve kterém se pracovník pohybuje. U platu nemotivuje ani tak jeho výše, pokud je srovnatelná v dané oblasti, jako spíše četnost odměny nad rámeček platu. V motivaci platí, že čím více je zaměřena na individuálního pracovníka, tím je efektivnější.

### **Demotivační efekt odměn**

Finanční odměna může být silným demotivátorem, pokud není vyplácena dle individuální výkonnosti. Tento úkol je velmi těžký. I v Baťových předválečných závodech bylo úkolovou mzdou odměňováno pouze 16 % pracovníků a prémie dalších pracovníků byly vypláceny na základě jejich komplexního hodnocení. V hodnocení sehrává klíčovou úlohu přímý nadřízený. Nadřízený, který dává "raději" všem stejně nebo odměny vyplácí dle individuálních kritérií demotivuje své spolupracovníky.

I o utajené odměně se pracovníci dozví neformálními komunikačními kanály, šeptandou, náhodným vyjádřením.

## 2. Negativní jevy v řízení lidí

### 2.1 Kvalifikace manažera

V poradenské praxi se setkávám s manažery různých organizací. Jejich názory a postoje jsou podstatou toho, jak naše firmy a instituce hospodaří, o co usilují, jak počítají své výsledky a proč občas vykazují něco jiného, než skutečnost.

V souvislosti s probíhajícími účetními skandály se musíme především ptát, jaký důvod má zkreslování výsledků hospodaření.

Co vlastně vede manažery k tomuto nekorektnímu chování? Je to úmysl či nezodpovědnost? Jakou roli v této oblasti hrají vlastníci či zakladatelé? Podle jakých kritérií a jakým způsobem se manažeři rozhodují v záležitostech, které mají dopady v řádech stovek miliónů či miliard? Jsou dostatečně schopní a připravení?

Schopnosti musíme posuzovat ze dvou hledisek, tedy vzhledem k motivaci a kvalifikaci. To, jaké mají lidé důvody ke svému jednání, je spletitý problém. Není možné dělat si iluze o tom, že lze odpovědět na všechny otázky a pochybnosti, které budeme mít. Motivy jsou ryze individuální záležitostí a proto není účelné se utápět v tom, zda je dobře nebo špatně, že lidé mají takovou či onakou strukturu hodnot. Poněkud jiná otázka je, zda umíme poznat a pochopit tuto strukturu hodnot. Jestli skutečnost respektujeme a chováme se podle toho. Zda si můžeme dovolit předpokládat, že ostatní lidé, na jejichž jednání je závislý výsledek toho, zač zodpovídáme, budou mít pouze kladné motivy. Nebo jestli je správné počítat vždy s tou nejhorší možnou variantou.

Rozhraním pro motivy a způsobilost je oblast vztahů mezi kompetentními vlastníky a výkonnými manažery. Uvažujme však skutečně pouze s přiměřeně schopnými a kvalifikovanými majiteli. Pokud bychom se snažili zajistit klid a úspěch vlastníků, kteří nemohou nebo nechtějí do výkonu svých vlastnických práv a povinností vložit dostatečnou energii, jedná se o úlohu, která nemá řešení. Problém spočívá v tom, že coby vlastníci bychom měli mít zájem na dlouhodobé budoucí

prosperitě, najaté manažery ovšem hodnotíme podle minulých výsledků. Většinou navíc ani nedokážeme správně vyjádřit, jak velkou zásluhu na posledních výsledcích má ten manažer, který v daném období firmu vedl. Tomuto tématu se však věnovat nechci.

To, co by nás mělo velice trápit, je přístup manažerů k jejich vlastním znalostem. Přestože mnohé semináře, na kterých přednáším, jsou určeny výhradně pro řídicí pracovníky, setkávám se na nich často s lidmi, kteří fakticky nenesou žádnou významnější zodpovědnost. Vypadá to tak, že si většina manažerů myslí, že všechno, co neodpovídá na zcela konkrétní a přízemní otázky typu „Jak zařídit, aby spolupracovníci pracovali lépe ...“ je neužitečná teorie a nemají chuť se tím zabývat. Nemají sílu zorganizovat podnikové kursy a u veřejných setkání neočekávají diskusi, ale chtějí si „něco“ odnést. Většinou ale nevědí, co. Jaká je vlastně všeobecná úroveň našich řídicích pracovníků? Co vede k tomu, že si odmítají přiznat zcela zjevné skutečnosti a jejich logické důsledky? Je vůbec správné, aby si laťku v úrovni know-how nastavovali sami manažeři? Kdo a jak má vlastně posoudit, jestli řídicí pracovník má dostatečné schopnosti a předpoklady pro výkon svěřené funkce? Jaké znalosti to jsou? Stačí důvěřovat personálním agenturám?

Charakter prostředí a "neměnné" zásady ekonomického myšlení se změnil. Všichni o tom mluvíme. Svými činy však lpíme na osvědčených pravdách. Když někdo přichází s pochybnostmi či náměty na změny, tak čím víc cítíme, že by mohl mít pravdu, tím hlasitěji křičíme, že to přece nejde. A možná někde tady je jádro problému. Máme totiž hrozný strach ze změn. Je to ale strach podobný strachu ze zubaře - stává se, že zákrok nebolí tolik, kolik jsme vytrpěli díky tomu, že jsme jej odkládali.

Je nesporným faktem, že jedinou jistotou budoucnosti je změna. A jediný způsob, jak se dostatečně připravit, je ze všech sil zvyšovat svoji kvalifikaci. Vždyť jak často se dozvídáme, kolikže procent své kapacity bychom měli věnovat vlastnímu rozvoji. Nejčastěji se nad oním názorem pousmějeme nebo povzdychneme a mávneme rukou. Na školení pošleme některého referenta, protože nemáme čas. Je ale nejvyšší čas, abychom to začali dělat naopak - věčné telefonování a nepřínosné vysedávání na zbytečných poradách přenechejme jiným a sami se pokusme začít rozvíjet své schopnosti. Ono to možná ještě pár let nebude hrát zásadní roli, ale dříve či později se

i vlastníci budou muset začít chovat korektně a vyžadovat, abychom jim neříkali, že svěřenou organizaci řídit umíme, ale abychom to dokázali.<sup>1)</sup>

## 2.2 Komunikace s podřízenými

Základem úspěchu je vhodná a účinná komunikace. Nejčastěji užívaným komunikačním nástrojem jsou porady a sice plánované, to jsou porady koncepční a neplánované, kdy je projednávána operativně momentální situace..Porada musí být otevřenou komunikací mezi jednotlivými organizačními celky respektive jejich zástupci. Poradou nelze nazvat monolog jednoho muže či ženy, jak to často v našich podnicích vidáme. Každý z řídicích pracovníků si musí uvědomit a respektovat fakt, že porada je jedním z mnoha komunikačních prostředků mající zásadní vliv na dění v organizaci.

Dobry manažer ví, co chce. Ví, proč poradu svolává, co od ní očekává. Zná svůj cíl. Porady mohou být nejefektivnějším nástrojem řízení nebo vedení ,na druhou stranu porady mohou být nejméně efektivním nástrojem řízení nebo vedení.

To, jak porady vypadají je odpovědností manažera, který ji svolal.

Dobry manažer umí poradu dobře načasovat. Vybere prostředí a pozve „správné“ lidi. Zajistí si potřebnou přípravu a scénář.

Dobry manažer má vliv na jednotlivce i celou skupinu. Zvládá námitky, zvládá kritické momenty. Udržuje vedení ve svých rukou a zachovává směr. Umí pracovat s konflikty a využívat je k nalezení řešení. Dobry manažer využívá schopností svých lidí k hledání řešení. Také je podporuje, aby sdíleli odpovědnost za úspěch nebo

---

1) KARIERA – Vztahy na pracovišti, Práce, 2005.



neúspěch. Jasně rozlišuje operativní a koncepční poradu (problém). Jeho cílem je najít přijatelné řešení. Zajistí jeho akceptování. Dobrý manažer zajistí, aby se stalo. Určí následné kroky po poradě. Nese odpovědnost za výsledek porady a kontroluje klíčové výsledky.

Cílem účinné manažerské komunikace je ovlivnit svoje okolí žádoucím směrem. Povzbudit, probudit a podpořit lidi k žádoucím výsledkům a postupům. Účinná manažerská komunikace je „mostem“ mezi plánem a realitou. Manažerská práce nekončí tím, že manažer sleduje grafy, statistiky, připravuje strategie... - tím jeho práce začíná. Jeho přidanou hodnotou je, spojit data do souvislostí a ty vykomunikovat. Manažer si nemůže dovolit zapomínat na to, že ten kdo má splnit úkol, jsou ti druzí. Nestačí poslat zprávu e-mailem (schopnost ovlivnit výsledek sotva 7% ), je třeba pro tyto plány a strategie získat lidi tak, aby se staly „jejich“ plány a „jejich“ strategiemi.

Účinná manažerská komunikace pomáhá manažerovi zvládat krizové situace, konflikty. Pomáhá rozlišit, kdy se řeší s partnery problém na úrovni vztahů (bojujeme za vlastní řešení), kdy na úrovni věcné (hledáme nejlepší možné řešení, bez ohledu na to, kdo je jeho autorem).

Účinná manažerská komunikace má vliv na změny nejen jednotlivců, ale i týmů (skupin). Pracuje s dynamikou skupiny, vzájemnými vztahy a sympatiemi. Dokáže využít potenciál jednotlivců pro rozvoj (posun) celého týmu. Dokáže ovlivňovat své podřízené, kolegy, nadřízené, klienty....

Účinná manažerská komunikace používá ověřené strategie, které se stávají kompetenční výhodou manažera ve všech typech jednání (profesní, soukromá, zájmová úroveň):

- Vnímejte druhou stranu.
- Ověřujte předané informace.
- Neodcházejte bez dohody co bude dál.

## **2.3 Šikana, mobbing, bossing**

Šikana, mobbing a bossing jsou jedním z častých důvodů, proč se někdo nakonec rozhodne odejít z práce.

### **Šikana**

Šikana jsou příkoří jednoho nebo více lidí proti určitému člověku. Od mobbingu ji odlišuje její spíše fyzická povaha.

### **Mobbing**

Na rozdíl od šikany se jedná spíše o psychické, dlouhodobé, a o to hůře prokazatelné a postižitelné ústrky, ponižování, stresování zaměstnance ze strany kolegů. Cílem mobbingu bývá většinou dosáhnout odchodu zaměstnance.

### **Bossing**

Bossing je tentýž typ chování jako mobbing, ale prováděný nadřízeným vůči podřízenému. Častými projevy bossingu je např. zadávání nesplnitelných úkolů (obsahově i časově), sexuální návrhy a vydírání nebo přímo sexuální obtěžování.

### **Kdo bývá terčem těchto praktik?**

Většinou lidé, kteří jsou nějak jiní, odlišní od ostatních. Lidé vybočující svým vzhledem, chováním, zvyky... Důležité je si uvědomit, že to může být kdokoli, oběť by tedy v žádném případě neměla hledat chybu u sebe. Nic z osobních zvláštností se nemůže stát důvodem posměchu či ústrků ze strany kteréhokoli kolegy na pracovišti.

### **Jak to vidí zákon?**

Zákoník práce zakazuje jakoukoli diskriminaci zaměstnanců. Je zakázáno i takové jednání zaměstnavatele, které diskriminuje nikoli přímo, ale až ve svých důsledcích. Dále Zákoník práce říká, že nikdo nesmí zneužívat výkonu práv

a povinností vyplývajících z pracovně-právních vztahů na újmu jiného účastníka pracovně-právního vztahu nebo k ponižování jeho lidské důstojnosti.

### **Kdo je zodpovědný za takovou situaci na pracovišti?**

Zákoník práce zavazuje zaměstnavatele k tomu, aby vytvářel pro zaměstnance příznivé pracovní podmínky.

### **Co je živnou půdou pro šikanu, mobbing, bossing?**

- Špatná komunikace uvnitř firmy.
- Atmosféra nedůvěry, závisti a pomluv.
- Nekvalitní obsazování vedoucích pozic.
- Neochota přiznat si možnost existence šikany, mobbingu apod. uvnitř firmy a malá vůle je potírat.

Pokud se dotčená osoba rozhodne celou záležitost řešit soudní cestou, je nutné vyzbrojit se odvahou a trpělivostí. Je důležité, zajistit co možná největší množství důkazů a svědectví.

### **Jak odchod oznámit?**

Rozhodnutí ukončit pracovní poměr je nutné vhodnou formou oznámit stávajícímu zaměstnavateli.

### **Co je vhodné, a co ne?**

#### **ANO**

- V první řadě se svým rozhodnutím seznámete přímého nadřízeného.
- Buďte věcní a korektní.
- Počítejte s tím, že budete tázáni na důvody odchodu.
- Vykonavejte svou práci dobře až do konce.

## NE

- Neprobírejte svůj odchod s kolegy na pracovišti, dokud s ním neseznámíte svého nadřízeného.
- Nevsázejte na to, že ukončíte pracovní poměr okamžitě – bude to záležet na potřebách vašeho současného zaměstnavatele.
- Nesnažte se hrozit ukončením pracovního poměru s cílem získat postup nebo vyšší plat.

Záleží na zvyklostech a velikosti firmy, ve které osoba pracuje, jak bude ukončení pracovního poměru probíhat.

### **Základní kroky při ukončení pracovního poměru jsou:**

- Oznámit svůj záměr přímému nadřízenému.
- Písemně si připravit Dohodu o ukončení pracovního poměru.
- Na základě dohody s přímým nadřízeným, popř. personalistou si do Dohody doplnit i datum ukončení pracovního poměru.
- Jednu kopii Dohody ponechat zaměstnavateli, jednu – s uvedeným datem převzetí a podpisem oprávněné osoby, která dohodu převzala – si ponechá osoba ukončující pracovní poměr.
- S personálním oddělením dohodnout způsob předání všech pracovních pomůcek, které byly k dispozici.
- S přímým nadřízeným se domluvit na způsobu předání agendy, kterou jste spravovali.
- S finanční/mzdovou účtárnou se dohodnete na případném vyrovnání vzájemných finančních závazků.
- Domluvíte se i na případném čerpání/proplacení nevyčerpané dovolené.
- S přímým nadřízeným/personalistou absolvujete výstupní pohovor.
- Vyplníte veškeré potřebné interní dokumenty.
- Personální oddělení vám předá veškeré dokumenty, které budete potřebovat pro svého budoucího zaměstnavatele?
- Rozloučíte se se svými kolegy.

## Výstupní pohovor

Doba, kdy lidé pracovali celý svůj profesní život pro jednoho zaměstnavatele, je pryč. Zaměstnanci přicházejí a odcházejí, ale pro kvalitního zaměstnavatele je přesto důležité znát důvody odchodu zaměstnanců. K tomu personalistům slouží tzv. **standardizovaný výstupní pohovor**. Standardizovaný znamená, že je vedený podle určitých, předem stanovených pravidel. Osnova takového pohovoru je pro všechny zaměstnance totožná.

### Jak výstupní pohovor probíhá?

Výstupní pohovor absolvujete většinou s personalistou, někdy v průběhu výpovědní lhůty – ani těsně po vašem oznámení odchodu, ale ani poslední den na pracovišti. Trvá zhruba hodinu. Některé firmy mají připravený i tištěný dotazník. Výstupní pohovor rekapituluje vaši pracovní dráhu u společnosti. Porovnává také očekávání, se kterými jste do firmy vstupovali, s vaším hodnocením skutečnosti a zjišťuje důvody vašeho rozhodnutí zaměstnání opustit.

Někdy vás požádají i o hodnocení pracovního kolektivu, celkové atmosféry ve společnosti či vašich možností se realizovat. Pokud jsou výstupní pohovory vhodně strukturovány a realizovány, slouží jako dobrý nástroj pro personalisty. Díky němu získají informace, které se dají považovat za poměrně objektivní, protože odcházející zaměstnanci jsou otevřenější, protože již nejsou svázaní opatrností nebo falešnou loajalitou a strachem z případných následků.<sup>1)</sup>

### Firma výstupů z dotazníku může využít:

- Při náboru zaměstnanců (na základě takto získaných informací může vyjít najevo, že firma inzeruje volné pozice zavádějícím způsobem).
- Při výběru vedoucích pracovníků (pokud důvodem odchodu bývají neshody).

---

1) Kariera – Vztahy na pracovišti, Práce 2005.

- S nadřazeným, je k zamyšlení, zda na vedoucích pozicích jsou ti správní lidé, kteří mají nejen odborné, ale i manažerské dovednosti).
- Při vytváření mzdové a sociální politiky (informace od odcházejících zaměstnanců mohou doplnit obraz o tom, jak si společnost stojí na trhu práce).
- Při vytváření firemní kultury (pokud společnost staví svoji interní firemní kulturu).
- Na otevřenosti a neformálnosti, a z výstupních pohovorů vyplývá neochota lidí komunikovat jak horizontálně, tak vertikálně uvnitř struktury společnosti, je jasné, že je nutné provést změny).
- Při vytváření vzdělávacích programů pro zaměstnance (jedním z velmi častých důvodů změny zaměstnání bývá malý prostor pro odborný růst a profesní rozvoj zaměstnance).<sup>1)</sup>

Každá organizace, jejíž vedení má za svůj cíl stabilní postavení na trhu, určitý společenský kredit na trhu práce a zejména kvalitní, výkonné a spokojené zaměstnance, musí v rámci života této organizace provádět činnosti spojené s výchovou a vzděláváním zaměstnanců.

Aktivní zapojení zaměstnanců do procesů dosahování cílů organizace, lze provádět prostřednictvím:

- Identifikováním potřeb z hlediska odborné způsobilosti pro každou činnost v procesu.
- Volby, průběžného výcviku a plánování kariéry.
- Definování odpovědností a pravomocí.
- Stanovení individuálních a týmových cílů, managementu výkonnosti a hodnocení výsledků.
- Podporování zapojení pracovníků při stanovení cílů a při rozhodování, motivujícího uznávání a odměňování.

---

1) Homolka-Homolková, Globální rozvoj osobnosti, 2005.

- Podporování otevřené, obousměrné komunikace při neustálém přezkoumávání potřeb svých pracovníků.
- Vytváření podmínek podporujících inovace.
- Zajišťování efektivní týmové práce.
- Využití informačních technologií usnadňujících sdělování návrhů a názorů.
- Využití měření spokojenosti pracovníků pro účely zlepšování a zjišťování příčin fluktuace.

Aplikace zásad řízení vede k tomu, že celý proces výcviku a vzdělávání je vhodné provádět tak, aby:

- Pracovníci především zvyšovali své dovednosti a znalosti ve vztahu k procesům vedoucím k uspokojování požadavků zákazníků.
- Existovaly zdroje k vytvoření kompetentní, motivované, dobře informované pracovní síly.
- Pracovníci byli spokojeni se svou prací a záleželo jim na profesním růstu a vývoji, což je dobré zejména pro samotnou organizaci.
- Existovaly nákladové efektivní procesy pro řízení lidských zdrojů, aby v rámci kooperací, výchovy a výcviku byly tyto procesy harmonizovány s potřebami organizace s cílem vyprodukovat co nejvýkonnější pracovní sílu.
- Docházelo k lepšímu pochopení úloh a odpovědností, k dosažení společných cílů při redukování mezifunkčních bariér a zlepšené týmové práci.
- Pracovníci v organizaci byli vybavováni nástroji, příležitostmi a podněty zlepšovat výrobky, procesy a systémy.
- Se analyzovaly údaje a informace o zdrojích, jako jsou průzkumy o pracovnících, podněty a vytváření zájmových skupin.
- Se plánovalo i rozvíjení způsobilosti dodavatelů prostřednictvím výcviku a aby se tito dodavatelé mohli zapojit do společného zlepšování procesů.

### 3.1 Výběr zaměstnanců

Jedním z předpokladů podnikatelského úspěchu je výběr kvalitních zaměstnanců. Odborníci radí nespoléhat příliš na první dojem. Při výběru nového pracovníka by měl personalista věnovat maximální energii zjištění a následnému prověření toho, co uchazeč skutečně ve svém dosavadním profesním životě dokázal. Údaje deklarované uchazečem o zaměstnání se snažte ověřit. Nejlépe telefonicky či mailem na předchozích pracovištích. Nové pracovníky by měli zaučovat nejlepší zaměstnanci.

Výběr vhodných zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších úkolů každého personalisty. Vždyť právě na kvalitě pracovníků do značné míry závisí prosperita celé firmy. Není tak důležité, jaký má člověk věk, pohlaví, kolik má dětí a zda je sportovně založený. Důležité je, co daný člověk ve svém dosavadním životě dokázal.

Přijímejte, propouštějte, povyšujte nebo degradujte lidi zásadně na základě jejich produkce a statistik.

#### **Důraz na předchozí výsledky**

Vybírat pracovníky by tak měl personalista podle jejich předchozích výsledků. Proto rovněž není tak důležité, jak se daný člověk projevuje navenek, jak se snaží zapůsobit na okolí svým vystupováním.

I tišší a méně nápadný člověk může být pro firmu větším přínosem. Protože se z něj může vyklubat pracovník loajální, produktivní a cenný, který je schopen pracovat v kolektivu. Naopak je vhodné se úspěšně vyhýbat „sympatickým“ lidem v krásném obalu, s titulem a s velkou schopností se prodat. Ti však celému pracovnímu kolektivu přinesou jedno jediné – narušené vztahy, zvýšené napětí, odchody schopných a šedivé vlasy šéfa.



## **Dosavadní výsledky**

Při výběru nového pracovníka by měl personalista věnovat maximální energii zjištění a následnému prověření toho, co uchazeč skutečně ve svém dosavadním profesním životě dokázal. Přitom není rozhodující, zda jde o absolventa či o pracovníka, který má již za sebou určitou profesní kariéru.

Rozhodujícím kritériem je v každém případě dosavadní výkon. Ten, kdo zájemce o práci přijímá, by se ovšem neměl v žádném případě spokojit s pouhými informacemi od toho, kdo ji chce získat. Spokojit by se neměl ani s papírovými referencemi, ale ještě by si je měl ověřovat telefonicky v předchozích působištích.

Při přijímání nového pracovníka není podstatné, na jakou funkci či pracovní zařazení uchazeč směřuje. Scénář pro přijímání pracovníků by měl zůstat stejný, ať už jde o řadového, či vedoucího pracovníka. Vždy je třeba podle stejných měřítek prověřit produktivitu a podle toho rozhodnout. K tomu by měly sloužit i osobnostní testy, které dokáží odhalit skutečnou tvář člověka, jeho povahu a charakter. Kvalitu testů by si měla firma ověřit na stávajících pracovnících. Právě tak nejlépe zjistí, zda skutečně zachycují reálný stav. Osobnostní testy by však neměly být pro konečné rozhodnutí zásadní, ale doplňující informací.

## **Chce to kvalitního personalistu**

Základem kvalitní personální práce je výběr vhodného personalisty. I zde, stejně tak jako v případě ostatních pracovníků, platí měřítko výkonnosti. Pokud se dotyčný neprojevoval jako výkonný pracovník, ale měřítkem jeho personálních „schopností“ má být umění diplomacie, lidskost a příjemné vystupování, přivede záhy firmu na mizinu.

Pokud totiž nebude vedoucí pracovník odpovědný za personální politiku naplňovat náročná kritéria výběru, bude pracovní kolektiv táhnout několik extrémně produktivních jedinců. Ti však brzy přijdou na to, že taková činnost není zrovna to, co ve svém profesním životě hledali.

Důležité je proto zajistit takovým lidem motivaci tím, že jsou dávání za příklad právě výkonní pracovníci. A naopak, vedoucí pracovníci by měli trvat na tom, aby se noví či slabší a méně výkonní pracovníci začali tvrdou a usilovnou prací těm nadprůměrným přibližovat. Tam, kde z firmy zmizí motivace a chuť vítězit, se z kolektivu postupně vytratí elán stejně tak, jako nadprůměrní pracovníci.

Personalista by měl rovněž působit jako první síto, kterým uchazeč prochází. Pokud se jedná o pracovníka vysloveně specializované profese (technik, účetní), není od věci poslat jej k dalšímu ohodnocení odborníkovi z daného oboru. Konečná fáze přijímacího řízení by měla být vedena za účasti budoucího nadřízeného, ale pouze u skutečně žhavých kandidátů.

Zájem o pracovní výkonnost nově přijatých pracovníků by měl trvat i po jejich faktickém nástupu na pracoviště. Proto je vhodné, aby nové pracovníky zaučovali nejlepší zaměstnanci.

A lze vůbec říci, zda jsou nějaké vlastnosti předurčeny k pracovním úspěchům? Zde platí, že pokud byl uchazeč výkonný v určitém oboru, lze předpokládat, že bude výkonný i v oboru jiném. Platí však i opačný příklad. „Pokud toho zatím pracovník ve svých předchozích působištích moc nedokázal, těžko lze předpokládat, že se probudí k životu v jiné firmě.<sup>1)</sup>“

### **3.2 Oblasti a postupy výcviku personálu**

Každá organizace musí analyzovat potřeby rozvoje všech svých pracovníků a navrhnout pro ně plány výcviku. Cílem je umožnit pracovníkům získání znalostí, které spolu s dovednostmi a zkušenostmi vedou k odborné způsobilosti.

---

1) Převzato z podnikového týdeníku PROFIT 12/2005.

Vedení organizace musí poskytovat svým pracovníkům takový výcvik, aby bylo možné dosahovat stanovených cílů.

Výcvik má zdůrazňovat důležitost plnění požadavků a potřeb zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Má rovněž zahrnovat vytváření povědomí o následcích neplnění požadavků pro organizaci a její pracovníky.

**Zvyšování odborné způsobilosti prostřednictvím výcviku, vzdělávání a výuky zahrnuje:**

- technické znalosti a dovednosti,
- dovednosti a nástroje managementu,
- schopnost jednat s lidmi,
- znalost trhů a potřeb a očekávání zákazníků,
- znalost příslušných zákonných požadavků a požadavků předpisů,
- interní a příslušné externí normy a
- dokumentaci pro provádění práce.

**Aby se zlepšilo povědomí a zapojení pracovníků, musí výcvik zahrnovat:**

- vizi budoucnosti organizace,
- dílčí politiky a cíle organizace,
- organizační změny a vývoj,
- iniciování a uplatňování zlepšování,
- kreativitu a inovace,
- působení organizace na společnost,
- programy úvodních školení pro nové pracovníky a
- periodické školící programy pro pracovníky, kteří již výcvik absolvovali.

**Plány výcviku musí zahrnovat:**

- cíle výcviku,
- výcvikové programy a metodiky,
- zdroje potřebné pro výcvik,

- identifikaci nezbytné podpory,
- hodnocení výcviku z hlediska zvýšené odborné způsobilosti pracovníků,
- měření efektivnosti výcviku a jeho působení na organizaci.

#### **Kvalifikační požadavky na zaměstnance určují:**

- stanovení požadavků (vzdělání, praxe, zvláštní kvalifikace,školení...),
- vedení požadavků a jejich aktualizace,
- prověřování míry plnění požadavků.

#### **Potřeby výcviku vznikají při:**

- hlášení potřeb na základě plnění kvalifikačních požadavků,
- opakování, prohlubování kvalifikace,nové vyhodnocení.

#### **Plány výcviku je sestavován:**

- plán výcviku na základě potřeby:
  - interní,
  - externí.

#### **Realizace výcviku obsahuje:**

- nové pracovní a kontrolní metody a prostředky,
- forma zpracování plánu, časové období,
- program výcviku,
- postup realizace, výběr kvalifikovaných dodavatelů.

#### **K vyhodnocení výcviku slouží:**

- dokumentace průběhu a výsledků výcviku,

- prokazování ukončeného výcviku,
- uchovávání záznamů o školení,
- dokumentovaný postup: vyhodnocení, předkládání, schvalování.

#### **Změny v plánu výcviku zahrnují:**

- postup předkládání změn,
- zapracování návrhu změny,
- schvalování a realizace změny.<sup>1)</sup>

### **3.3 Hodnocení personálu**

#### **Co znamená Assesment centre?**

Assesment centre (dále AC) je jakýsi diagnosticko-výcvikový program, který umožňuje při výběrovém řízení prozkoumat jednotlivé manažerské schopnosti a předpoklady kandidátů na pracovní pozici. Využívá se ale i u stávajících zaměstnanců ke zjištění jejich možností pro budoucnost a k ohodnocení jejich pracovního výkonu.

Tato nová metoda je především zaměřena na zjišťování a následný rozvoj manažerského potenciálu. Využívá se při ní nejrůznějších individuálních i skupinových úkolů. Hodnotící komisi by měli tvořit jak zkušení manažeři (s pozicí alespoň o dvě úrovně výše než je ta hodnocená, či obsazovaná), tak kvalifikovaní psychologové. Může jít i o externí spolupracovníky, například z různých vzdělávacích a poradenských organizací.

---

1) Paseka R. Rozbor normy ISO 9001:2000.

## **Jak AC probíhá?**

Samotná akce trvá obvykle 2 - 4 dny, záleží přitom na obsazované pozici. Hodnocení manažeri individuálně, nebo ve skupině pracují převážně na řešení různých reálných i simulovaných situací. Mezi další úkoly pak patří skupinová neřízená diskuze, různé manažerské hry, pohovory, testy schopností a případně i testy osobnosti.

Vše sleduje obvykle 6 – 8 členná komise, která pracuje ve dvojicích a zaznamenává chování uchazečů. Na základě toho pak vyhodnocují přibližně 20 užitečných charakteristik, mezi které například patří:

- verbální a komunikační schopnosti,
- organizační schopnosti,
- schopnost plánovat,
- odolnost vůči stresu,
- schopnost a míra kreativity,
- dovednost argumentace,
- schopnost vést druhé lidi,
- schopnost empatie.

Na závěr pak hodnotitelé posuzují zúčastněné manažery podle toho, jak splňují jednotlivé požadavky na danou pozici.

## **Využití AC v dnešní praxi**

Assesment centre je časově, personálně, organizačně i finančně náročný, proto ho menší firmy zatím téměř nevyužívají. Uchylují se tedy spíše ke klasickému výběrovému řízení.

Naopak ale mnoho velkých českých podniků vlastní už v dnešní době specializovaná centra, kde několikrát do roka pořádají akci zaměřenou na zjišťování a rozvíjení manažerského potenciálu.

Centra najdete buď v samotném sídle společnosti, nebo je mohou zastupovat různá rekreační střediska. Existují i specializované agentury, od kterých si můžete objekt, k tomuto účelu uzpůsobený, pronajmout.

### **Výhody Assesement centre**

Tato nová metoda má mnoho pozitiv, která stále ještě nejsou plně docenována. Velký význam AC tkví v tom, že zajišťuje určitou míru komplexnosti při posuzování jednotlivých sledovaných schopností a dalších charakteristik zúčastněných. Díky jednotlivým úkolům jsou hodnotitelé také schopni předvídat budoucí pracovní výkon každého kandidáta.

Pomocí AC tak dosáhnete co nejobektivnějšího přístupu bez subjektivních nahodilých vlivů. Díky tomu pak může být kvalifikovaně vybrán opravdu ten nejvhodnější adept.

Assesement centre bývá považován za metodu výběrového řízení budoucnosti. Je však také vhodný pro posuzování skrytých schopností a pracovních výkonů stávajících zaměstnanců. Jde tedy o program velmi užitečný pro určování správného směru rozvíjení manažerského i zaměstnaneckého potenciálu.

V rozšiřování AC tak brání už jen jeho značná organizační a finanční náročnost.

## **3.4 Spokojenost zaměstnanců**

Proč vlastně zjišťovat a měřit spokojenost zaměstnanců?

Není to zbytečné a pracné? Není, tvrdí specialisté a ukazují jak na to - třeba přes statistiku.

Spokojenost zaměstnanců se dnes považuje za jednu z nejvýznamnějších zásad efektivního řízení. V podnikové praxi to však není něco, co by se mělo automaticky předpokládat. Je to neustálý konflikt mezi individuálními požadavky zaměstnanců a mírou jejich uspokojování, tj. tím, co jim firma nabízí.

## Spokojenost podle norem

V normách pro řízení jakosti se najde řada definic spokojenosti zaměstnanců. Tak například v normě VDA, verze 6.1, v kapitole Z 1.5 se uvádí: <sup>1)</sup>

Spokojenost vyjadřuje citový vztah zaměstnanců k jejich podniku. Aby bylo možno požadovat jejich připravenost k výkonu, musí být uspokojovány požadavky a očekávání zaměstnanců pomocí všeobšáhle péče o jakost.

Ještě precizněji je tento pojem definován speciální pracovní skupinou EFQM (Evropské nadace pro management jakosti) jako souhrn pocitů zaměstnance, odvozený od rozdílů mezi jeho potřebami a očekáváními a vnímanou realitou na pracovišti.

Pojem „spokojenost zaměstnanců“ v normě ČSN ISO 9001:2001 chybí. Lze se však opřít o text v kapitole 8.1 - Monitorování a měření, kde je jednoznačně řečeno, že: Organizace musí plánovat a uplatňovat procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování pro neustálé zlepšování efektivnosti QMS. Musí být zahrnuto určení aplikovatelných metod a rozsah jejich použití včetně statistických metod.<sup>2)</sup>

Ještě jedna norma ISO se věnuje měření spokojenosti zaměstnanců. Je to norma ISO 9004:2000 směrnice pro zlepšování výkonnosti.

Splnění jejich požadavků sice není podmínkou pro získání certifikátu, neboť byla vydána především k podpoře a zlepšování v oblasti řízení kvality, nicméně v kapitole 6.2.1 a 8.2.4 této normy je uvedeno:

Jako prostředek k plnění svých cílů zaměřených na výkonnost má organizace povzbuzovat zapojování a rozvoj svých zaměstnanců - využíváním měření spokojenosti zaměstnanců.

---

1) VDA 6.1 – Norma pro řízení jakosti v automobilovém průmyslu (VW, Audi).

2) ČSN EN ISO 9001:2001 – Systém řízení jakosti.



Pro ty, kteří se více věnují statistickým metodám a jejich využití v oblasti řízení kvality lze doporučit novou normu ISO/TR 10017 „Průvodce statistickými metodami pro ISO 9001:2000“, vydanou v roce 2003. Norma je propojena s ISO 9001:2000 a má sloužit jako strategický nástroj sloužící manažerům, kteří nemusejí být nutně experty na statistické metody. Lze ji využít i v oblastech rozvoje, realizace i udržování a zlepšování systémů řízení jakosti podle normy ISO 9001:2000, přičemž není nutná k získání certifikátu.

Tyto citace z norem ISO jasně zdůvodňují, proč má organizace provádět průzkum názorů svých zaměstnanců a to, do jaké míry uspokojuje jejich potřeby a očekávání.

### **Statistické metody**

Při zjišťování spokojenosti zaměstnanců se ve firmách nejčastěji používá metoda anonymního dotazníkového šetření nebo řízeného standardizovaného pohovoru. V případě statistického šetření je nezbytné dodržet několik následujících zásad:

- Realibilita - schopnost nástroje (dotazníku, formuláře) dosahovat za stejných podmínek při opakování měření stejných výsledků.
- Validita - metoda je validní, odpovídá-li postup a předmět šetření účelu, ke kterému byl určen; validitu lze rozdělit na obsahovou (kategorická- určení do jaké míry je výzkumný nástroj v souladu s tím, co je v normách, pracovních postupech a směrnících a jiných standardech) a kriteriální (souběžná – porovnání výsledku měření s jinými všeobecně uznávanými údaji o účastnících, které sledují stejné kvality - např. nemocnost, fluktuace, úrazovost apod.
- Reprezentativnost - výsledek šetření je reprezentativní pouze tehdy, pokud můžeme zjištěné výsledky měření u vybrané skupiny zaměstnanců přenést a aplikovat na celou cílovou skupinu zaměstnanců.

- Požadavek, zadání a podpora zjišťování spokojenosti zaměstnanců musí vycházet od managementu společnosti ,nikoli z personálního oddělení, jak se to často stává.
- Do průzkumu spokojenosti by měly být zainteresováni všichni zaměstnanci.
- Nápravná opatření vycházející z výsledků průzkumu nejsou jen dílem jeho realizátorů (např. personálního úseku), ale celého managementu společnosti. Proto musí být definována konkrétně, adresně a musí být měřitelná.

O výsledcích průzkumu a přijatých nápravných opatřeních musí být vždy informováni všichni zaměstnanci společnosti (nebo alespoň cílová skupina průzkumu) ve slíbeném termínu. Účinnost přijatých a realizovaných nápravných opatření musí být na základě časového harmonogramu opět vyhodnocována.<sup>1)</sup>

### **Analýza dat**

Výstupem ze statistických šetření jsou hodnoty (čísla, slovní odpovědi, apod.), které je nezbytné zpracovat a jejich výpovědní hodnotu maximálně využít. K tomu se hodí např. program MS Excel, který umožňuje maximální pohodlí při zpracovávání dat pomocí kontingenčních tabulek. Při zpracování a následné analýze dat je dobré nezůstávat pouze u tzv. třídění I. stupně (známé jako počítání běžných průměrných hodnot a odchylek), ale využít i třídění II. stupně (popř. III. stupně). Tzn. hledat a nalézt vztahy mezi dvěma či třemi znaky - otázkami (např. vztah mezi spokojeností a věkem nebo vztah mezi spokojeností s úrovní komunikace - řešením konfliktů a pracovním zařazením respondenta).

Měření a zjišťování spokojenosti zaměstnanců je v současných českých podmínkách a firmách zatím nedoceneným nástrojem v oblasti řízení lidských zdrojů a zároveň málo využívaným zdrojem informací podporujícím strategická rozhodnutí managementu společnosti.<sup>2)</sup>

---

1) ČSN EN ISO 9004:2001

2) Moderní řízení 2004 – Řízení lidských zdrojů – Mgr. Tomáš Urban

## Závěr

Jedním z hlavních cílů této práce je popsat oblasti dotýkající se řízení personálu. V našich podmínkách se stále setkávám s organizacemi, u nichž absence stanovení odpovědností a pravomocí vážně ohrožuje vlastní bytí organizace na trhu. Právě chybějící dokumenty jako jsou organizační řád, popisy funkcí, stanovení odpovědností a pravomocí či definování kvalifikačních požadavků na jednotlivé funkce v organizaci, způsobují neúměrnou zátěž jednak psychickou, a to jak u personálu tak i u tzv. vrcholového vedení, ale způsobují také nadměrnou ekonomickou zátěž organizaci a to z důvodu vysoké chybovosti, nákladů na zmetky a jiné neshody.

Jedna z možností jak se s těmito problémy vypořádat je aplikace evropských norem pro řízení jakosti nebo v dnešní době stále častěji uplatňovaný integrovaný systém řízení jakosti, životního prostředí a bezpečnosti práce.

Zavedení systému řízení jakosti podle norem ISO má přes poměrnou náročnost značný specifický význam. Systém v podstatě je dobře promyšlený a normalizovaný soubor zásad zaměřených na dokonalou strukturalizaci organizace (povinnosti, odpovědnosti, pravomoci, zpětné vazby), na specifikaci pracovních a kontrolních postupů, na zabezpečení interních prověrek jakosti a na principu neustálého zlepšování. Uvedené zásady se nevztahují nejen na podniky velké, ale i na organizace či společnosti menší, dokonce i na firmy rodinného typu a jednotlivé živnostníky.

Certifikát ISO není samoúčelným cílem, nýbrž prostředek k postupnému naplnění systému organizace a jejího řízení. Chceme-li vyrábět kvalitně, nestačí pouze změnit technologii, nakoupit moderní strojní zařízení, ale především změnit přístup lidí k řešení problémů, věnovat pozornost jejich motivaci, zaměřovat se na soustavné zlepšování veškerých vykonávaných činností. Zmíněná filozofie se týká především pracovníků na vedoucích místech, kteří by ji měli přenášet až do těch nejnižších hierarchických míst.

Vytvoření funkčního systému řízení kvality je poměrně časově náročný a složitý proces, který trvá řadu měsíců, je procesem, který v podstatě není nikdy ukončen a vyžaduje periodické zlepšování úrovně výrobku a služby.

Pokud jde o školení zaměstnanců, tato oblast je v našich podmínkách neúměrně podceněna. Pro srovnání, ve středním americkém podniku je na toto školení v oblasti jakosti vydáváno ročně v průměru 2.200 USD na jednoho pracovníka a japonské firmy vydávají na školení a výchovu 1.000 dolarů v prvních dvou letech zavádění ISO programu na jednoho zaměstnance.

Péče o jakost, zaměstnance, procesy zlepšování a změny přístupu se musí stát součástí nejvyššího zájmu podniku. Vzdělávání ve všech oblastech se musí týkat od ředitele po posledního pracovníka, pokud tomu tak není, výsledek je předem negativní. Není-li vrcholový management plně zapojen do procesu zlepšování, lidé na nižších stupních nebudou dostatečně a pozitivně motivováni.

## Resumé

Cílem práce bylo popsat hlavní procesy týkající se efektivního vedení lidí. Celá práce je členěna do tří základních kapitol.

Úvod je popis problematiky vedení lidí a cílem práce je zdůraznění důležitosti efektivního vedení lidí, analýza chyb v řízení lidí a stanovení jednak nápravných opatření, ale také systémové návrhy jak tohoto efektivního řízení dosáhnout. Pracovní hypotézy lze shrnout asi takto: Zaměňování pojmů výchova a vzdělávání zaměstnanců je běžným jevem jak v privátním tak i veřejném sektoru. Existuje mylná domněnka neopodstatněnosti ekonomických nákladů na výchovu a vzdělávání zaměstnanců.

První kapitola popisuje vztahy v organizaci a komunikaci v rovinách podřízený – podřízený a to jednak o udržování dobrých vztahů na pracovišti, ale i předcházení nedorozuměním a řešením sporů. V rovině podřízený - nadřízený je popis co požadovat při nástupu do zaměstnání, jak přijímat kritiku a proč si vynutit uznání. Dále kapitola popisuje proč jednat s podřízenými otevřeně a o důležitosti motivace personálu. Kapitola také obsahuje jak zadávat úkoly a proč řešit problémy ihned.

Další část práce charakterizuje negativní jevy v organizacích ve vztahu ke kvalifikaci vedení, komunikaci s podřízenými a patologické jevy tzn. mobing, bosing a šikanu na pracovišti, včetně návrhu na opatření, postupu ukončení pracovního poměru a návaznosti na právní úpravu.

Kapitola třetí seznamuje se zásadami výběru zaměstnanců, jednotlivými procesy kvalifikace a výcviku zaměstnanců, hodnocením personálu s uvedením metody a měřením spokojenosti zaměstnanců.

Závěr práce a obsahuje shrnutí problematiky a zdůraznění nutnosti řízení lidských zdrojů ve vztahu k ekonomice organizace a jejímu vystupování na trhu.

## **Anotace**

Bakalářská práce na téma Efektivní vedení lidí je pojata jako výčet hlavních zásad při řízení pracovních skupin resp. kolektivů. Vzhledem ke složitosti a rozmanitosti problematiky řízení lidí a určité objemové limitaci této práce nebylo možné popisovat detailně jednotlivé metody řízení a jejich analýzy a vyhodnocení.

Naopak tato práce měla za cíl vybrat nejdůležitější prvky řízení a to jednak negativní jevy, vlastní vztahy uvnitř organizace a nutnost práce s lidským potenciálem. Dále je v práci uvedena vazba na Evropské normy týkající se managementu a to řady ISO 9000, 14000 a OHSAS 18000.

### **Klíčová slova**

Management, efektivní vedení, negativní jevy, komunikace, hodnocení personálu, motivace, spokojenost zaměstnanců, ISO 9001.

### **Annotation**

Diploma work dealing with the problem of Effective employees' Management is created as the specification of the main principles when managing working groups or teams. Considering the complexity and variability of the subject Employees Management and quantum limitation it was not possible to describe in details separate management methods, their analyses and evaluations.

On the contrary, the main goal of this diploma work was to select the most important managing elements, especially negative features, its structures inside the company and necessity of the work with employees' potential. Furthermore, in the work is mentioned the connections with European standards concerning management of ISO 9000, 14 000 and OHSAS 18000.

### **Keywords**

Management, Effective Management, negative features, communication, evaluation of the employees, motivation, satisfaction of the employees, ISO 9001, Quality Management.

## Literatura a prameny

KARIERA – Vztahy na pracovišti, Práce 2005.

HOMOLKA – HOMOLKOVÁ – Globální rozvoj osobnosti 2005.

SVOBODA, I., – Sociální patologie , IMS Brno 2003.

JANDA, P., - Managing Director, - Moderní řízení 2005, Alfa Publishing, s. r. o.

ZACHAR, I., - PROFIT 12/2005 , Business Success.

Český normalizační institut, 2001 - VDA 6.1

Český normalizační institut, 2001 - ČSN EN ISO 9000:2001

Český normalizační institut, 2001 - ČSN EN ISO 9001:2001

Český normalizační institut, 2001 - ČSN EN ISO 9004:2001

PASEKA, R., – Základní školící materiál k zavádění systému řízení jakosti 2001.

URBAN, T., – Moderní řízení 2004 – Řízení lidských zdrojů.

KOUBEK, J. – Řízení lidských zdrojů, Praha, Management Press 1998.

STÝBLO, J., – Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy, Praha, Grada Publishing 1998.

CARNEGIE, D., – Jak mluvit a působit na druhé při obchodním jednání, 1990.

RYBKA, M., MALÝ, O., – Jak komunikovat elektronicky, Grada Publishing 2002.

DEVITO, J., – Základy mezilidské komunikace, Grada Publishing 1999.

## **Příloha**

### ***Terminologie a pojmy použité v práci***

**Cíl kvality** - něco, oč se usiluje či na co se někdo zaměřuje ve vztahu ke kvalitě.

**Efektivnost** - rozsah, ve kterém jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy.

**Kvalita; jakost** - stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik.

**Management** - koordinované činnosti k vedení a řízení organizace.

**Náprava** - opatření k odstranění zjištěné neshody.

**Neshoda** - nesplnění požadavku.

**Neustálé zlepšování** - opakující se činnost pro zvyšování schopnosti plnit požadavky.

**Odborná způsobilost** - prokázaná schopnost aplikovat předepsané znalosti a dovednosti.

**Opatření k nápravě** - opatření k odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace.

**Politika kvality** - celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením.

**Politika kvality a cíle kvality** - se stanovují proto, aby se organizace soustředila na své zaměření. Jak politika kvality, tak cíle kvality určují požadované výsledky a napomáhají organizaci používat své zdroje k dosažení těchto výsledků. Politika kvality poskytuje rámec pro stanovení cílů kvality a pro jejich přezkoumání. Je třeba, aby cíle kvality byly konzistentní s politikou kvality a s osobní angažovaností a aktivitou za neustálé zlepšování a aby bylo dosažení těchto cílů měřitelné. Dosažení cílů kvality může mít



pozitivní dopad na kvalitu produktu, provozní efektivnost a finanční výkonnost a tím i na spokojenost a důvěru zainteresovaných stran.

**Požadavek** - potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.

**Preventivní opatření** - opatření k odstranění příčiny potenciální nehody nebo jiné nežádoucí potenciální situace.

**Procesní přístup** - Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.

**Systém** - soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících prvků.

**Systém managementu** - systém pro stanovení politiky a cílů a k dosažení těchto cílů.

**Systémový přístup k managementu** - Identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejích cílů.

**Účinnost** - vztah mezi dosaženým výsledkem a použitými zdroji.

**Vedení a řízení lidí** - (vůdčí role) Vedoucí osobnosti (lídři) prosazují soulad účelu a zaměření organizace. Mají vytvářet a udržovat interní prostředí, v němž se mohou lidé plně zapojit při dosahování cílů organizace.

**Zainteresovaná strana** - osoba nebo skupina, která má zájem na výkonnosti nebo úspěchu organizace.

**Zapojení lidí** - Lidé na všech úrovních jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch organizace.

**Způsobilost** - schopnost organizace, systému nebo procesu realizovat produkt, který splní požadavky na tento produkt.