

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
FAKULTA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ
KATEDRA EKONOMIKY A ŘÍZENÍ LESNÍHO
HOSPODÁŘSTVÍ**



**MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ A PRACOVNÍ VZTAHY
NA VYBRANÉM PRACOVIŠTI**

**MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AND WORKING
RELATIONS AT THE SELECTED WORKPLACE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Kupčák, CSc.
Bakalant: David Kupec

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze 11. 3. 2014

David Kupec

Poděkování

Chtěl bych poděkovat doc. Ing. Václavu Kupčákovi, CSc., za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

V Praze 11. 3. 2014

David Kupec

Abstrakt

Tato práce se zabývá využitím pravidel při budování vztahů na pracovišti, firemní kulturou, organizačním chováním. Snažil jsem se o přiblížení pojmů jako je organizace práce a výkonnost, role osobnosti, klima v organizaci, pracovní zátěž, zvládání stresových a konfliktních situací, vztahová patologie, motivace, spokojenost zaměstnanců, komunikace, řízení lidských zdrojů, zdůraznění významu osobnosti a kvality manažera pro vedení kolektivu a naplňování vytyčených cílů. Cílem práce je analýza pravidel, potřebných pro úspěšnost jakékoliv organizace.

Klíčová slova

Firemní kultura, iniciativa, kolektiv, komunikace, konflikt, kreativita, kvalifikace, management, manažerské dovednosti, motivace, personální rozvoj, psychologie práce, týmové chování, zkušenost, znalost.

Abstract

This work deals with the use of the rules when building relationships in the workplace, corporate culture, organizational behavior. I tried to move closer of concepts such as work organization and performance, the role of personality, the climate in the organization, workload, stress management and conflict situations, of conflict situations relational pathology, motivation, satisfaction of employees, communication, human resources management, emphasize the importance of of personality and quality manager to the management a team and fulfillment set goals Aim is the analysis of rules needed for the success of any organization.

Key words

Corporate culture, initiative, team, communication, conflict, creativity, qualification, management, managerial skills, motivation, personal development, psychology, team behavior, experience, knowledge.

Obsah

Úvod	7
1. Cíle práce	8
2. Metodika	8
3. Základní oblasti ovlivňující management lidských zdrojů	10
3.1 Oblast psychologie práce	10
3.2 Organizace práce a výkonnost	11
3.3 Vztahy na pracovišti	13
3.4 Role osobnosti	14
3.5 Klima v organizaci	16
3.6 Pracovní zátěž, zvládnání stresových a konfliktních situací	16
3.7 Vztahová patologie	20
4. Nástroje managementu lidských zdrojů	22
4.1 Firemní kultura	22
4.2 Motivace, spokojenost zaměstnanců	24
4.3 Komunikace	26
5. Organizační chování – management lidských zdrojů na základě normativů	28
5.1 Organizační chování – člověk a organizace	28
5.2 Řízení lidských zdrojů dle norem ISO 9001 a ISO 9004	29
5.3 Pomocné nástroje k řízení lidských zdrojů	34
6. Výsledky	35
7. Diskuze	38
Závěr	39
Přehled literatury a použitých zdrojů	40

Úvod

„Management jsou úkoly. Management je disciplína, vědní obor. Ale management jsou také lidé. Každý úspěch managementu je úspěchem manažera. Každý neúspěch je neúspěchem manažera.“ (Drucker, 1995)

Lidé jsou jednou ze čtyř základních oblastí, které určují ekonomický potenciál firem (dalšími jsou půda, technologie a kapitál). Dle provedených výzkumů bylo definováno, že cca 60% úspěšnosti firmy tvoří tzv. věcné zdroje a cca 40 % lidské zdroje – dle P.A. Samuelsona a W.D. Nordhause (1991). Ve své práci se věnuji právě oné 40% součásti managementu firmy, protože se domnívám, že tato oblast je v celkovém systému řízení firem tou nejvíce opomíjenou. Zároveň se jedná o oblast, kterou lze s poměrně minimálními náklady významně zlepšovat.

Každý tým, každý pracovní kolektiv je založen na vztazích mezi jednotlivými lidmi. Tyto vztahy se vyvíjí individuálně, protože každý člověk je jiný, je jinou osobností a mohlo by se zdát, že není možné ovlivnit a zajistit, aby všechny byly optimální. Fungování každého týmu je ale založeno na jednoduchých principech. Pokud jsou tyto principy všem jasné, jsou chápány a dodržovány, pak tým pracuje jako jeden funkční pulzující organizmus a vztahy mezi lidmi se postupně stávají optimálními.

Úroveň mezilidských vztahů, atmosféru v organizaci, popisuje firemní kultura. Proto mezilidské vztahy a psychické rozpoložení zaměstnanců se přenáší jak na další zaměstnance, tak i na obchodní partnery a i na zákazníky. Firemní kultura je souborem vzorců jednání, pracovních norem, hodnot, postupů a zvyklostí uplatňovaných v organizaci.

Dobře fungující organizace uplatňuje nepřetržité řízení vazeb mezi jednotlivými procesy v systému procesů, jakož i jejich kombinování a vzájemné působení. Procesní přístup umožňuje aplikovat na všechny procesy metodologii PDCA : „Plánuj-dělej-kontroluj-jednej.“

Všem výše uvedeným oblastem, které jsou nedílnou součástí managementu lidských zdrojů, se ve své práci věnuji. Téma práce jsem si vybral na základě předmětu administrativní technika, který jsme měli v I. ročníku. Tento předmět garantovala a vyučovala FLD.

„Neexistuje jedinec jako ideální pracovník, ale může existovat dokonalý tým.“
J.Adizes

1. Cíle práce

Cílem práce je jednak definování pravidel, potřebných pro úspěšné vedení oblasti lidských zdrojů v organizaci, popis pracovních vztahů včetně patologických vztahů, popsání vlivu komunikace na pracovní vztahy a efektivitu pracovního procesu i vlivu firemní kultury a organizačního chování na úspěšnost firmy.

Dalším cílem je výběr a popis některých procesů, které jsou vhodné pro trvalé zlepšování managementu lidských zdrojů a jejich prokazatelně pozitivní působení v podmínkách malé organizace.

Práce má také za úkol upozornit na skutečnost, že kvalitní management lidských zdrojů se dá velmi úspěšně realizovat v jakýchkoliv firmách za předpokladu, že jsou vedením firem respektovány již známé principy, citlivě přizpůsobené konkrétním podmínkám dané společnosti. Tyto principy jsem se snažil ve stručné a obecně srozumitelné formě představit a jejich implementaci jsem ukázal na skutečném stavu firmy MAJJ-KUPEC s.r.o.

Věřím, že práce může sloužit jako jednoduchá příručka řízení lidských zdrojů nebo jako základní informace o dané problematice v organizacích, které chtějí vybudovat kvalitní, stabilní pracovní kolektivy s potencionálem dalšího rozvoje.

2. Metodika

Základní metodika práce vychází ze studia a sběru dat z odborné literatury, týkající se dané problematiky a popis jejich zavedení v oblasti vedení lidí v organizaci za pomoci norem ISO a technickoprovozní dokumentace firmy MAJJ-KUPEC s.r.o., včetně využití praktických zkušeností získaných při práci ve výše uvedené firmě.

Výběr této firmy vycházel ze skutečnosti, že jsem dobře obeznámen s jejími procesy a zároveň také proto, že se jedná o firmu s nižší úrovní kvalifikace provozních pracovníků. Chci právě zde poukázat na to, že management lidských zdrojů se dá úspěšně aplikovat na firmy s jakýmkoliv zaměřením a s jakoukoliv skladbou zaměstnanců. Společnost MAJJ-KUPEC s.r.o. se zabývá prováděním staveb převážně vodohospodářského charakteru. Jedná se o výstavbu kanalizací, vodovodů, vodojemů, septiků, čistíren odpadních vod, dále provádí rekonstrukce a výstavby rybníků a nádrží, opěrné zdi a regulace vodotečí. I při průměrném počtu cca 15 pracovníků organizace splňuje veškeré zákonné požadavky, včetně

požadavků mezinárodních norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN OHSAS 18001:2008.

Zvolil jsem formu rešerže, kdy jsem vycházel z obecně známých poznatků s tím, že jsem se za pomoci skutečností zjištěných pozorováním v konkrétní organizaci pokusil zpracovat téma managementu lidských zdrojů.

Na základě popisu těchto stěžejních oblastí řízení lidských zdrojů jsem se poté pokusil za pomoci zkušeností z vybrané výrobní firmy zastínit možnosti dalšího zkvalitňování managementu lidských zdrojů a to zejména za pomoci již existujících nástrojů normativních předpisů.

Zvolil jsem postup, který vychází vždy ze souhrnu obecných pravidel pro danou oblast managementu lidských zdrojů a následného popisu, jak jsou tyto zásady aplikovány ve firmě MAJJ-KUPEC s.r.o. s tím, že jsem se pokusil definovat i případné odchylky či zjednodušení zavedených systémů vyplývající z charakteru i velikosti firmy. Celkově je metodika rozdělena do tří hlavních oblastí:

- Kapitola 3 - Základní oblasti ovlivňující management lidských zdrojů – zde jsou definovány hlavní oblasti, které řízení lidských zdrojů ovlivňují
- Kapitola 4 - Nástroje managementu lidských zdrojů – zde jsou popsány obecně platné nástroje pro řízení lidských zdrojů
- Kapitola 5 - Organizační chování – řízení na základě normativů – v této kapitole jsou popsány již zcela konkrétní nástroje, které vycházejí z mezinárodně platných norem a možnosti, které využití těchto normativů nabízí.

V souvislosti s takto zvolenou metodikou je zřejmé, že výsledky implementace správných nástrojů jsou často formulovány přímo u jednotlivých kapitol. Proto je vlastní kapitola Výsledky – tj. kapitola č. 6 – celkovým souhrnem dobrých zkušeností, případně doporučení vyplývajících z praxe zvolené firmy. Striktní rozdělení obecných zákonitostí a samostatného popisu jejich zavedení ve firmě by, dle mého názoru, neposkytovalo komplexní náhled na danou problematiku.

3. Základní oblasti ovlivňující management lidských zdrojů

Lidé jsou jednou ze čtyř základních oblastí, které určují ekonomický potenciál firem (dalšími jsou půda, technologie a kapitál). Dle provedených výzkumů bylo definováno, že cca 60% úspěšnosti firmy tvoří tzv. věcné zdroje a cca 40 % lidské zdroje – dle P.A. Samuelsona a W.D. Nordhause (1991).

3.1 Oblast psychologie práce

Psychologie je věda o zákonitostech prožívání a chování lidí v kontextu neustálého přizpůsobování se prostředí v činnostech. Práce je všeobecně definována jako činnost, za kterou je osoba, která práci provedla odměněna. Odměna za provedenou práci je obvykle vyplácena ve formě mzdy nebo platu. Kvalifikovanou práci obvykle provádějí kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou na tuto činnost školeni, nebo jsou k dané práci předurčení svým vzděláním.

Psychologie práce se zabývá zákonitostmi, kterými lidská psychika, tj. psychické procesy (pamatování), stavy (aktivační úroveň, hněv) a vlastnosti (svědomitost), řídí pracovní činnost. A protože psychika odráží objektivní realitu, zabývá se psychologie práce i těmi stránkami skutečnosti – zvláště sociálními – jejichž vliv na lidskou činnost prostřednictvím psychiky je významný. Poznáním zákonitostí psychické regulace praktické činnosti si psychologie práce vytváří předpoklady pro účinné zasahování do společenské praxe, která se uskutečňuje právě prostřednictvím pracovní činnosti lidí.

Předmětem psychologie práce je organizace práce a výkonnost, působení chemických a fyzikálních faktorů na pracovišti, osobnost vedoucího a problémy řízení a některé principy umění jednat s lidmi. Metody psychologie práce jsou pozorování, rozhovor, psychologické testy. Psychologie práce je jednou z užitých disciplín s cílem napomáhat dosahování optimálních výsledků s nejmenším možným vynaložením fyzických a duševních sil – optimalizací režimu práce a odpočinku, rozbořením pracovních podmínek, analýzou společenských vztahů na pracovišti, zařazováním do pracovního procesu a řešením rozsáhlé problematiky bezpečnosti práce. Psychologie práce se dále zabývá rozhodnutím týkajícím se lidského chování při výběru a rozmisťování pracovníků, přípravě pracovníků a rozvoji kádrů, personálním poradenstvím.

Obecně lze konstatovat, že oblast psychologie práce je ve firmách velmi podceňována. Na základě informací z médií lze předpokládat, že významně se této oblasti věnují zejména celkově dobře fungující společnosti - většinou nadnárodního charakteru, avšak u středních a zejména menších firem je psychologie práce často považována za zbytečnou a to především tam, kde je využívána práce méně kvalifikovaných, případně nekvalifikovaných pracovníků. To se týká mimo jiné i firem se stavebním zaměřením.

Jakkoliv si to nemusíme uvědomovat, faktem zůstává, že dobře zvládnutá oblast psychologie práce je jedním z důležitých preventivních opatření pro oblast bezpečnosti práce. To si vedení firmy uvědomilo při přípravě společnosti na certifikaci dle normy OHSAS 18001. Norma například v kapitole 4.4.3. mimo jiné přímo říká: „Organizace musí mít postupy, které zajistí obousměrnou komunikaci informací se zaměstnanci. Zaměstnanci musí být přizváni k projednání změn, které ovlivňují ochranu zdraví a bezpečnost na pracovišti...“

Fakt, že zaměstnanci se buď přímo, nebo prostřednictvím svého zvoleného zástupce podílejí na plánování jednotlivých aktivit a vyhodnocování jejich rizik, je v rámci firmy MAJJ-KUPEC jedním z nejvýznamnějších psychologických nástrojů a to jak pro oblast BOZP (jestliže se pracovník podílí na vyhodnocení rizik, bude jim adekvátně věnovat pozornost při vlastní práci), tak pro oblast pracovního nasazení, motivace, kvality práce, pocitu sounáležitosti s firmou a pracovního výkonu.

3.2 Organizace práce a výkonnost

Výkon je v podstatě vždy výsledkem dvou skupin předpokladů: technicko-ekonomických (jako je řízení, organizace, odměňování, technologie apod.) a osobnostních (tělesných a duševních schopností, kvalifikace, výcviku, délky praxe, motivace, momentálního zdravotního stavu apod.). Posouzení výkonu lze provádět buď přímo – množstvím a kvalitou práce nebo nepřímo – statistiky absence, úrazovosti, fluktuace aj.

Výkonnost lze rozdělit do šesti fází – rozpracovávání se (zvyšuje se výkon, roste produktivita), - optimální pracovní schopnosti (produktivita se stabilizuje), - kompenzace (objevuje se únava, vůli si ji udržujeme), - nedostatečná kompenzace (produktivita klesá, únava stoupá), - konečný sestup a – progresivní pokles výkonnosti. S rozbohem pracovní výkonnosti souvisí i otázky délky, rozdělení a

uspořádání pracovní doby. Je třeba z lidského hlediska stanovit tyto pracovní faktory tak, aby člověk mohl po práci snadno obnovit své tělesné i duševní síly a aby tím bylo chráněno jeho zdraví.

Snížit optimální výkonnost může únava, její nejvyšší stadium je vyčerpání. Projevuje se např. poklesem čivosti (zraková adaptace, sluchová, zraková a dotyková diskriminační čivost), kolísáním pozornosti, bloky, poruchami paměti, emočním napětím a labilitou, sklonem k afektům či apatii, změnami vůle, její slabostí, poruchami v provádění automatismů, nervosvalové koordinaci a kontrole pohybů, jejich síle, rychlosti apod.

Se všemi uvedenými aspekty je samozřejmě pracováno i ve firmě MAJJ-KUPEC. Již při plánování zakázek vychází vedení firmy ze základních předpokladů pracovní kvalifikace, ale nedílnou složkou plánování je také zohlednění aktuálních pracovních podmínek – ve stavebnictví zejména klimatických.

Vedení společnosti citlivě zvažuje například délku pracovního výkonu na jednom typu technických zařízení, horko nebo naopak působení chladu, stereotyp práce apod. a dle těchto kritérií pak vytváří harmonogram pro zakázku i pracovní zařazení konkrétních pracovníků. Je samozřejmé, že bude-li zaměstnanec vykonávat dlouhodobě stejnou, jednotvárnou činnost, dojde ke ztrátě koncentrace na pracovní výkon, čímž se adekvátně snižuje kvalita a významně zvyšuje riziko pracovního úrazu. Kromě toho dochází také k demotivaci pracovníka, což má vliv nejen na již zmíněnou kvalitu práce, ale také na celkový vztah člověka k zaměstnávající firmě.

3.3 Vztahy na pracovišti

Jedním z nejcennějších statků každého jedince je jeho mentální zdraví a zdraví vůbec. Základním činitelem mentálního zdraví jsou harmonické sociální vztahy. Jak jednoduše řečeno avšak složitými cestičkami naplňováno.

Jedinec si často klade otázky: Proč právě já musím pracovat mezi takovými lidmi? Proč jsme vzali tohoto nového „kolegu?“ Proč se nás nezeptali, jestli s ním tady jsme schopni vycházet? Nebo dilema vedoucích pracovníků: Co s tím týmem, který jsem zdědil a nemohl si ho sám vybrat a dotvořit? Jak s nimi jít tu společnou cestu k cíli, když si vůbec nerozumíme a každý ladí na jiné struně?

Selhávání v těchto vztazích, vzájemné nepochopení, konflikty, osamělost, nedostatek asertivity a sebevyjádření vůbec, vedou k poruchám v sociálních interakcích a ty pak opět způsobují, že se naše selhávání v mezilidských vztazích prohlubuje.

Jednu z nejvýznamnějších sfér lidského života představují sociální vztahy. Mezi ně patří také vztahy na pracovišti. S ohledem na dobu, ve které žijeme, budeme-li upřímní, přiznáme, že spoustu svého času strávíme na pracovišti nebo jinak řečeno v rámci svých pracovních rolí a povinností. Z toho vyplývá, že jsme obklopeni lidmi, které si ve většině případů nevybíráme, a přesto s nimi musíme spolupracovat, a to i když mohou být zcela jiní než my sami. Každá firma nebo organizace je propletením společenských vztahů těch, kteří ji tvoří. Podle M. Armstronga (2007) termín zaměstnanecký vztah charakterizuje vzájemné spojení, které existuje mezi zaměstnavateli a zaměstnanci či vůbec mezi pracovníky na pracovišti. Je to jakási paralela příbuzenského vztahu.

Podle V. Cejthamra (2010) dlouhodobě špatné nebo neudržované sociální vztahy uvnitř organizace jsou příčinou jejího postupného vnitřního rozkladu. S tímto názorem se ztotožňuje i M. Armstrong, když říká, že nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy v organizaci vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se nesnadno předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytýčené cíle a v němž je výskyt konfliktů, stížností, stávek, porušování kázně všeho druhu, nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením a dalších negativních a kontraproduktivních jevů častější, než v organizacích se zdravými a uspořádanými pracovními vztahy, v organizacích, které vytváření pracovních vztahů věnují náležitou péči.

Jakákoliv disharmonie, nesoulad či dokonce konflikty a frustrace mohou být velmi vážnou příčinou nejen malé efektivity či výkonnosti, ale i psychických problémů. Tyto problémy mohou mít různorodou podobu v rámci širokého spektra

od nežádoucích reaktivních - emocionálních stavů jako je úzkostnost, zvýšená podrážděnost, výbuchy hněvu, uzavřenost před okolním světem nebo nedostatek odpovědnosti až k vážným psychickým poruchám vyžadujícím hospitalizaci v odborném léčebném zařízení a odbornou péči.

Podmínky společnosti MAJJ-KUPEC s.r.o. jsou poněkud atypické, protože se jedná o relativně malou firmu – cca do 15 zaměstnanců. V rámci malého kolektivu je sice nespornou výhodou dobrá znalost všech osob mezi sebou i ze strany vedení firmy, na druhou stranu zde více vystupují jakékoliv rozpory, více jsou akcelerovány stresy, nespokojenost a případné osobní neshody mezi jednotlivými pracovníky. Zde má zcela zásadní úlohu vedení firmy a to opět hlavně v oblasti dobrého plánování a zejména spravedlivého hodnocení lidí. Zvláště právě pocit spravedlnosti či naopak nespravedlnosti může napáchat ve vztazích velké zlo a bývá také jednou z nejčastějších příčin odchodu zaměstnanců z firem, i když jako hlavní důvod bývá málokdy uváděn.

Firma se může těšit tomu, že udržováním dobrých vztahů na pracovišti dlouhodobě udržuje poměrně velmi stabilní kolektiv. Přesto i zde došlo například v roce 2013 k výměně stavbyvedoucího – v podstatě klíčové osobě pro budování pozitivních vztahů mezi pracovníky. Jedná se o řídicího pracovníka, na kterého jsou kladeny mimořádné nároky z hlediska řádného zajištění pracovní, ale do značné míry i osobní role pro udržení adekvátních vztahů a jehož role je v pracovním kolektivu do jisté míry klíčová.

3.4 Role osobnosti

„Osobnost je celková organizace duševního života, zahrnuje v sobě všechny jednotlivé duševní funkce. Je to integrovaný systém vnitřních rysů a zvláštností člověka, přes které se lomí všechny vnější vlivy.“(Farková,2008) Se zvláštnostmi a odlišnostmi jedince souvisí další označení a tím je individualita. „Každý člověk je individualitou proto, že má zvláštní, jedinečné a neopakovatelné vlastnosti. Každý člověk je subjektem ve smyslu „já“.“ (Boroš, 2002) Člověk je charakteristický jako individualita také podle toho, jak se vyrovnává s určitými úkoly, jak řeší problémy. Jedním z kritérií takových odlišností je výkon. Pro úspěšné vykonávání jedné či více činností jsou důležité schopnosti. Strukturu osobnosti dále tvoří temperamentové vlastnosti, charakterové vlastnosti, motivační dispozice, které určují směr a intenzitu chování jedince, rysy osobnosti, zájmy, hodnoty, postoje.

„Osobnost člověka funguje jako integrovaný celek, který je individuálně typický a ve svých charakteristických rysech i relativně stabilní. Tato definice platí i tehdy, když se některé rysy osobnosti více či méně liší od normy: jsou nápadné a akcentované, nebo naopak velmi málo vyjádřené či téměř nerozvinuté. Výsledkem je i v tomto případě individuálně typický a relativně stabilní celek. Takto disponovaní lidé mají ale sklon reagovat neobvyklým způsobem i na běžné podněty.“(Vágnerová, 2008)

Osobnost člověka je velmi důležitým faktorem pro pracovní skupinu. Pracovní skupina se vyznačuje všemi obecnými znaky sociálních skupin. Touha po seberealizaci členů skupiny se projevuje ve vědomém úsilí po uspokojivém zařazení v žebříčku úspěšnosti. Úspěšný vedoucí by však měl dbát na jistou relaci svých pozic, zvláště v oblíbenosti a zdatnosti. Měl by být především lidský a iniciativní. Osobnost vedoucího je tedy důležitý faktor v tvorbě skupinového klimatu.

Je velmi těžké najít pracovníky, kteří mají potřebné vlastnosti, schopnosti a předpoklady pro řídicí funkce. Jak již bylo uvedeno výše, došlo i ve společnosti MAJJ-KUPEC s.r.o. v uplynulém roce ke změně na postu stavbyvedoucího. Vedení firmy automaticky očekává, že takový pracovník má dostatečnou autoritu a schopnost rychlého, rázného, odborně správného a spravedlivého rozhodování a zároveň potřebnou míru empatie, pochopení a lidskosti. Lidí, kteří disponují takovými schopnostmi, je velmi málo a často není ani prostřednictvím vzdělávání dosaženo požadovaných kvalit.

U většiny lidí totiž převládá jedna ze složek osobnosti – autoritativní nebo empatická. To vede v praxi k tomu, že buď člověk na vedoucí pozici selže proto, že je příliš mírný, plný pochopení, citlivý a pak ztrácí autoritu nebo naopak příliš kritický, povýšený a arogantní. Aby bylo možné obě tyto složky udržet v pokud možno vyvážené poloze je velmi důležitá úloha vedení firmy. To musí sledovat vývoj osobnosti příslušného řídicího pracovníka a v případě potřeby ho usměrňovat a korigovat.

Firmy, které zaměstnávají pracovníky s nízkou úrovní kvalifikaci, mají tuto situaci ještě těžší, neboť provozní pracovníci hodnotí práci svých nadřízených často impulzivně, bez hlubšího zamyšlení se nad příčinami (i dopady). Zde je pak nesmírně důležité, jak silnou osobností je samotný vedoucí firmy (jednatel, ředitel apod.). Ten svým postojem a rozhodováním vytváří podmínky pro adekvátní práci pracovníků na všech úrovních řízení i celkové klima ve firmě.

3.5 Klima v organizaci

Organizační klima je atmosféra panující v organizaci, organizačním útvaru, skupině či týmu. Skládá se z individuálního vnímání různých aspektů pracovního prostředí a způsobů, kterými jej prostředí ovlivňuje. Pojem klima označuje, jak členové organizace vnímají podnikovou kulturu své organizace či organizační jednotky, tj. jak ji vidí a cítí. Také se dá kultura popsat jako způsob „proč se věci určitým způsobem dělají“ a organizační klima jako „co se vlastně v organizaci děje“. Zatímco ale podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě její zaměstnanci myslí. Klima je totiž založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Klima je záležitostí taktickou, kultura strategickou, klima lze tedy snáze změnit než kulturu. Podnikové klima je vyjádřením toho, jak organizace zachází s lidmi, podniková kultura vypovídá o tom, jací lidé jsou v organizaci zaměstnáni. V organizaci se setkávají různé typy lidí, různé osobnosti s různými vlastnostmi, zájmy, postoji. Dle Cejthamera (2010) se proto organizační chování, které vychází z potřeb organizace a z řešení praktických problémů, zaměřuje mimo jiné na vliv organizace na chování lidí, na individuální rozdíly mezi lidmi a organizační strukturou ale i na komunikaci v organizaci, na vztahy na pracovištích, na konflikty, motivaci, zabývá se rozvojem potenciálu zaměstnanců i jejich kariérou. Ke zvyšování efektivity práce i řízení, ale i ke zlepšování firemní kultury přispívá znalost organizačního chování pracovníků. Jedná se o syntézu oborů sociologie, psychologie, managementu a ekonomiky.

3.6 Pracovní zátěž, zvládání stresových a konfliktních situací

Optimální stav bez tělesné a duševní nemoci to je duševní zdraví. Jako kritéria normality se uvádí subjektivní uspokojení, schopnost správného sebehodnocení a i hodnocení druhých, pocit identity, schopnost seberealizace, samostatnost, snášenlivost, nezávislost na vnějších vlivech, odolnost vůči stresu, sociální adaptace, schopnost rozeznávat realitu, tvořivost,..... Cítit se schopně; být schopný se zabývat normálními úrovněmi stresu, udržovat uspokojující vztahy a vézt nezávislý život; být schopný dostat se z těžkých situací, to jsou všechno známky duševního zdraví.

Motto: „Práce je člověku jako vláha rostlině. Živí ho, ale může ho i zatopit.“

Plútarchos

Stres na pracovišti je velice obvyklá nebo dokonce dá se v dnešní době říci, normální skutečnost. Je psychology označován jako jeden z faktorů „hrozby civilizace“. Může mít povahu fyzickou, sociální nebo psychickou. Stresory můžeme rozdělit podle délky na akutní (nové zátěžové faktory, které představují změny, jedná se o události neočekávané, dezorganizující, nechtěné, vytrhující) a na chronické (relativně setrvalé problémy, jsou staré, známé, jsme zvyklí s nimi žít). Na pracovišti to jsou přetížení a časový tlak, pracovní podmínky, prostředí, fyzické nebezpečí-hrozba úrazu, nejasnost role-nepřesné informace od vedení, nejasné kompetence, konflikt rolí, zodpovědnost za lidi, kariérní možnosti, pracovní nejistota, vysoké ambice, špatné vztahy mezi spolupracovníky, vedením a pracovníkem, obtíže v delegování zodpovědnosti-nedostatečné schopnosti manažerů, malá účast na rozhodování, politika podniku, technologické změny, organizační klima. Mezi projevy stresu lze zařadit pocit úzkosti, vnitřní napětí, žaludeční nevolnost, křeče a „bolesti“, pocení v nepříjemné situaci, blednutí a červenání apod. Stres sám o sobě není ani škodlivý ani nebezpečný, je součástí každodenního náročného života, nelze se mu vyhnout a dokonce to není ani žádoucí. Překonávání obtíží a změn, pokud se k nim umíme správně postavit, jsou kořením života – podněcují naši představivost a provokují nás, abychom se pouštěli do nových věcí. K nejspokojenějším a nejúspěšnějším lidem patří ti, kdo umí reagovat i na silný stres.

Dle analýzy firmy MAJJ.KUPEC s.r.o. jsou všichni její pracovníci bez ohledu na pracovní zařazení, vystavováni neustálému stresu, který vyplývá hlavně z nejistoty dalšího vývoje stavebnictví jako takového.

Pracovníci firem jsou denně vystavováni účinku zpráv, které se týkají celé české (i evropské či světové) společnosti a které mohou mít a mají dopad i na ně samotné. Jak asi je pracovníkovi stavební firmy, který má jen minimální vzdělání nebo úzkou specializaci a v televizních, rozhlasových či tiskových zprávách denně zaznamenává informace o snižujícím se podílu stavebních prací, nedostatku financí na dokončení a zahájení dalších investičních záměrů, poklesu individuální výstavby atd.? Jak na takového člověka působí ukončení stavební sezony ve firmě, která nemá s ohledem na své zaměření možnost mezi sezónními prací například na interiérech a pracovníci jsou tedy na několikátýdenních dovolených nebo mají tzv. neplacené volno? Jak se například starší generace takových zaměstnanců vyrovnává s novou technikou a technologiemi výstavby?

To všechno jsou podněty pro vedoucí pracovníky k tomu, hledali a nacházeli možnosti, jak snížit stresové zatížení svých podřízených. Velmi dobrým nástrojem je zde otevřená komunikace a zapojení pracovníků do hledání řešení těžkých situací. To jde lépe zejména u malých firem. Pracovník, který není tzv. postaven před hotovou věc, ale má možnost účastnit se jednání, vyjádřit svůj názor, přednést svůj návrh, prokazatelně zvládá situaci lépe a jeho stres nedosahuje takových rozměrů.

Psychický stav, který je vyvolaný působením překážek (vnějších i vnitřních) na cestě k cíli, k uspokojování různých potřeb, může ovlivnit celou osobnost a většinou působí negativně, to je frustrace. Základními druhy frustrace jsou deprivace (nedostatek podnětů nebo nedostatečné uspokojení nějaké důležité potřeby; dochází k ní v situaci, kdy jsou základní potřeby uspokojovány na úrovni existenčního minima nebo klesají na tuto úroveň), oddálení (je třeba čekat, i když potřeby působí), zmaření (nezdar, zmizí naděje-nedosáhnutí cíle) a konflikt.

Dle Farkové M. (2008) je konflikt rozpor motivačních sil, tzn. střetávání protichůdných tendencí především v citovém životě. Dělí se na vnitřní (vyjadřuje aktivaci dvou nebo více protichůdných tendencí nebo dvou citových představ a staví subjekt před volbu rozhodnutí se pro jednu z těchto tendencí nebo cílů) a na vnější (střetnutí zájmů, motivů, postojů dvou nebo více osob- konflikt sociálních vztahů). Vnitřní a vnější konflikty se prolínají, jedny zapřičiňují nebo přímo přecházejí v druhé. Jedním z hlavních kritérií konfliktů je jejich trvání. Dlouhodobé konflikty jsou neproduktivní, jsou ukazatelem nezdravých poměrů na pracovišti, vedou ke zhoršení mezilidských vztahů, jsou současně důkazem špatného managementu. Podle účelnosti se dělí na mobilizující (pozitivní vliv, vedou k rozvoji činnosti a k jejímu zkvalitnění), a destruktivní (negativní projev jednotlivce, managementu nebo celého pracoviště, kazí sociální klima, nevedou k řešení problému, nerespektují žádná pravidla, mnohem obtížněji se řeší).

Velký význam hraje i to, zda se jedná o konflikt na úrovni pracovní – tj. například rozhodování o dalším postupu prací, o řešení konkrétní situace, využití jiného řešení apod. nebo o konflikt na úrovni osobní. Pracovní konflikty jsou většinou rychleji vyřešeny, následuje po nich akce v podobě skutečného pracovního výkonu a jejich dopady na psychiku člověka tudíž nejsou tak dramatické. Zde může dojít i k tomu, že dobře zvládnutý konflikt může být přínosem. Jedná se o případy, kdy výsledkem takového konfliktu je například nový nebo efektivnější způsob řešení, zrychlení nebo zkvalitnění práce. Důležité je, aby se ten z pracovníků, který v konfliktu neuspěl a musel přijmout řešení „protivníka“, neměl pocit ponížení nebo frustrace. Zde je nezastupitelná úloha vedoucích

pracovníků, kteří by měli spravedlivě vyhodnotit klady a zápory obou názorů a neúspěšnou stranu nezatrácovat, ale spíše pochválit za její iniciativu.

Daleko těžší situace je v oblasti konfliktů v osobní rovině, zejména tam, kde jsou využívány metody ponižování, negace osobnosti, výsměchu, neúměrné kritiky apod. I zde může napomoci vedení firmy – podporovou, pochopením, oceněním jiných schopností a dovedností, v krajním případě i změnou pracovního zařazení nebo pracovních kolektivů.

Jde-li o konflikty dlouhodobé a pro člověka trýznivé, dostávají podobu až extrémní zátěže. Jsou určité meze, po které je jedinec schopen danou zátěž snést. Překročení meze mívá vždy vážné následky. Psychická reakce na zátěž – člověk zprvu reaguje zvýšenou aktivitou, kdy mobilizuje všechny síly. Potom může nastat stádium rezistence, zdánlivého vyrovnání. Člověk v krizové situaci musí často jednat za každou cenu. Teprve potom nastává stádium vyčerpání, kdy všechno nebezpečí pominulo a vše je vyřešeno, člověk se může dokonce i úplně zhroutit. A to i v případě, kdy vše dopadlo dobře.

Jak tedy zvyšovat odolnost člověka vůči nejrůznějším škodlivým vlivům a jak si chránit a upevňovat duševní zdraví? V tom pomáhá duševní hygiena neboli psychohygiena. Poskytuje návod, jak cíleně upravovat životní styl a životní podmínky tak, aby se nejen zabránilo nepříznivým vlivům, ale aby se co nejvíce uplatnily vlivy posilující naši duševní kondici, duševní rovnováhu. Duševní hygiena souvisí nejen s člověkem jako osobností, ale velmi často s pracovním zařazením či výkonem. Lidé podávají za stejné situace různé výkony, ale i výkon jedince se v časových intervalech může značně měnit. Jako přirozený důsledek každé práce se projevuje únava. Projevuje se dočasnými psychickými a fyziologickými změnami (snížená pozornost, zraková únava). Při nerespektování pocitu únavy se pak člověk dostává do stavu přetížení, psychického a fyzického vyčerpání, kde se mohou objevit změny v psychice člověka. K překonání následků únavy a jejímu předcházení stačí nejen vhodný režim práce, ale i odpočinku. U duševně pracujících je vhodná fyzická odpočinková aktivita, kdežto u fyzicky pracujících je lépe zvolit duševní činnosti.

V naší společnosti dochází v posledních letech k tomu, že z hlediska hodnocení úrovně stresu jsou za nejohroženější skupiny považováni lidé na vysokých řídicích funkcích. To považuji za velmi zjednodušené hodnocení.

3.7 Vztahová patologie

Dle PhDr. Pavla Beňa (2013) vztahová patologie = „sběrný“ či „zastřešující“ pojem pro mobbing, bossing, bullying, šikanu, obtěžování, psychologické násilí.

Mobbing označuje nejružnější formy znepríjemňování života na pracovišti. Je to psychický teror, který se odehrává mezi kolegy. Charakteristická je pro něj skrytost, rafinovanost a zákeřnost. Za mobbing lze považovat chování, které se objevuje alespoň 1x týdně. Je to dlouhodobý systematický nátlak, který se vyznačuje absencí morálních zábran na straně útočníka a zahrnuje nepřátelskou a neetickou komunikaci bez ohledu na to, jakou činnost jeho oběť vykonává či jak se na pracovišti chová. Jednotlivé útoky sice navenek působí jako neškodné a náhodné, ale v komplexním pohledu tvoří promyšlený a zdraví ohrožující jev. Mobbing se týká každého z nás – někdo je obětí, jiný mobberem a ostatní jsou aktivní nebo pasivní spoluúčastníci. To, že se oběťmi stávají lidé slabí či nějak handicapovaní, je mýtus. Neexistuje žádný specifický profil oběti. Může se jí stát prakticky kdokoli – mobbing nemá logiku, podle které by byly oběti vybírány. Mobber nedělá žádné rozdíly, na každém si něco najde. Všeho dokáže obratně využít. Ponižováním ostatních si zvedá vlastní sebevědomí, kompenzuje komplex méněcennosti a na oběť promítá vše, co je v něm špatné. Tento patologický jev sice existuje velmi dlouho, ale útoky mobberů jsou čím dál častější a brutálnější. Mobbing je přehlížen a podceňován. Mezi nejčastější důsledky mobbingu patří nervozita, úzkost, poruchy koncentrace, narušené sebevědomí i sebehodnocení. Stálý stres a nejistota vedou k potížím se spánkem a únavě. Dlouhodobé potíže mohou vést k depresi a i k sebevražedným myšlenkám. K psychickým obtížím se přidávají i potíže psychosomatické – svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, zad a také i chronické trávicí problémy.

Mobbing narušuje nejen pracovní pohodu, ale zasahuje i do soukromí oběti a ovlivňuje všechny její vztahy.

Výhodou menších společností, jakou je například i MAJJ-KUPEC s.r.o. je to, že jakékoliv projevy mobbingu jsou snadněji „čitelné“ a je šance, že si jich v malém kolektivu všimnou i ti, kteří nejsou jeho aktéři. Charakter těžké práce v náročných podmínkách také poněkud snižuje potenciál vzniku mobbingu, protože jen společné úsilí může vést k úspěšnému zajištění zakázky.

Bossing je forma šikany, kdy je zaměstnanec šikanován psychicky či fyzicky svým nadřízeným. Jedná se o chování nadřízeného, které poškozují podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci. Zhoršuje vztahy na

pracovišti a zvyšuje kult osobnosti vedoucích. Určit přímou příčinu bossingu je nemožné. Důvody k takovému nekorektnímu jednání ze strany nadřízeného mohou být různé – počínaje komplexem méněcennosti, přes strach z konkurence, atd. Nadřízený se tedy může bát úspěšného pracovníka, nebo si může jen chtít dokázat, že on je ten, kdo to tu řídí. Mezi projevy bossingu lze zařadit přidělování příliš jednoduchých nebo naopak příliš složitých úkolů, arogantní chování, velmi osobní narážky na vzhled, případně odvedenou práci, zabraňování přístupu k informacím, trvalá kontrola, pracovní izolace postiženého pracovníka od ostatních, sexuální obtěžování, vyhrožování výpovědí, přemíra přesčasů atd.

I v oblasti bossingu je situace v malých firmách „jednodušší“. Jakékoliv projevy neadekvátního chování nadřízených pracovníků vidí ihned i další pracovníci a je předpoklad, že zasáhnou – ať již z důvodu soucítění s postiženým pracovníkem nebo jako prevence před případným ohrožením vlastní osoby.

Mezi nejčastější důsledky mobbingu a bossingu patří nervozita, úzkost, poruchy koncentrace, narušené sebevědomí i sebehodnocení. Stálý stres a nejistota vedou k potížím se spánkem a únavě. Dlouhodobé potíže mohou vést k depresi a i k sebevražedným myšlenkám. K psychickým obtížím se přidávají i potíže psychosomatické – svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, zad a také i chronické trávící problémy.

Domnívám se, že ideálním prostředím pro mobbing či bossing jsou velké firmy s určitým stupněm anonymity pracovníků na všech úrovních řízení a firmy, kde není možné jednoznačně kvantifikovat výstup z pracovního procesu. Jedná se například o manažerské funkce, kreativní činnosti, ale také o oblast služeb. V podmínkách stavebnictví, kdy výsledkem práce pracovníka je splnění, případně nesplnění konkrétního, jednoznačně definovaného úkolu, je prostor pro uplatňování uvedených principů významně obtížnější. Ve firmách malého charakteru, kdy jsou všichni pracovníci firmy na všech úrovních řízení v denním kontaktu, se možnosti projevů mobbingu a bossingu ještě více snižují. Vyloučit je zcela však nelze a je úkolem vedení společnosti vytvořit prostředí vzájemné důvěry tak, aby pracovníci, kteří by se cítili ohroženi, mohli kdykoliv své pocity komunikovat.

Bullying je souhrnný název pro mobbing a bossing a můžeme jej také označit za hulvátství. Bývá označován jako zastrašování a tyranie.

Staffing je nátlakové rušivé jednání, které může přicházet od žárlivých kolegů a je namířeno od podřízeného směrem k vedoucímu s cílem zjednat si výhody a úlevy.

Přítomnost patologických jevů na pracovišti často způsobuje fluktuaci. Schopní lidé odcházejí, protože nechtějí snášet dusno na pracovišti. V organizaci pak zůstávají průměrní či podprůměrní s důsledkem více než zřejmým....

4. Nástroje managementu lidských zdrojů

4.1 Firemní kultura

Můžeme se setkat s názorem, že kultura souvisí se způsobem oblékání, pořádkem na pracovišti, designem hlavičkového papíru apod. Ale co tedy je vlastně kultura organizace? Je to vlastně *skutečné chování lidí v organizaci*. Je specifická pro každou firmu. Ovlivňuje firemní strategii a měla by také podporovat dosažení firemních cílů. Zahrnuje jak firma a její pracovníci působí navenek, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci, jaké panuje ve firmě klima, co se považuje za klady a záporny, jaké hodnoty sdílí většina pracovníků.

Základními prvky firemní kultury jsou *symbols* – zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace, *hrdinové* – skuteční popř. imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice, *rituály* – různé společensky nezbytné činnosti a projevy, neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy, *hodnoty* – nejhlubší úroveň firemní kultury, vědomí toho, co je dobré a co špatné, promítají se do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, kteří jsou ve vedoucí pozici.

Firemní kulturu je možno také charakterizovat jako způsob vykonávání práce a zacházení s lidmi. Proto si firma vybírá nové pracovníky tak, aby zapadli do firmy, a snaží se je vychovat v jednotném stylu. Neexistuje univerzální firemní kultura, která by vyhovovala každému. Zacházení s firemní kulturou se může stát velmi mocným nástrojem pracovní motivace, který může mít vliv na úspěch či neúspěch firmy. Dává firmě identitu. Proces budování firemní kultury je dlouhodobý, stejně jako budování dobrého jména firmy. Důležitá je schopnost přizpůsobovat se potřebám trhu a klientů.

K čemu tedy je firemní kultura? Z pohledu zákazníka je firemní kultura důležitá proto, že díky ní tuší, co může od zaměstnanců firmy čekat (ať v pozitivním nebo

negativním smyslu). Z pohledu obchodních partnerů je důležitá v tom, že i obchodní partner ví, co může očekávat. Nejdůležitější je asi firemní kultura z pohledu stávajících nebo potencionálních zaměstnanců. Může fungovat jako výrazný prvek při získávání nových zkušených zaměstnanců, kteří jsou ochotni nastoupit i za menší mzdu jen proto, že zde panuje „skvělá atmosféra“, což je právě výsledkem firemní kultury. U stávajících zaměstnanců je zase důležitá v případech, jako je např. dlouhodobá nemoc, mateřská či rodičovská dovolená, úmrtí v rodině apod., kdy mají představu, jak bude firma postupovat.

Nejkratší a nejsrozumitelnější definice firemní kultury – firemní kultura je de facto jen popisem úrovně mezilidských vztahů, atmosféry ve firmě.

Organizace MAJJ-KUPEC s.r.o., ve které jsem dva roky pracoval, zaměstnává cca 10 zaměstnanců, kteří jsou kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Věnuje velkou pozornost neustálému zvyšování kvalifikace zaměstnanců, neboť si uvědomuje důležitost konkurenceschopnosti firmy a stabilizaci stavu pracovníků. Studujícím zaměstnancům poskytuje studijní volno, které proplácí. Firma využívá plně schopností svých zaměstnanců, podle jejich schopností a možností rozšiřuje svoji činnost.

Úroveň firemní kultury vycítíte, při troše pozornosti, jakmile do ní vkročíte. Vypovídá o ní už způsob pozdravu, pořádek na pracovišti, chování lidí. Když vstoupíte do malých prostorů společnosti MAJJ-KUPEC, napadne Vás nejdříve ze všeho rodinná pospolitost. Firma již několik let v rámci svých finančních možností opravuje malou administrativní budovu. Byla opravena střecha, vybudováno nové sociální zázemí, opraven vchod a omítky. Kancelář jednatele zůstává stejná. To svědčí například o tom, že majitel firmy upřednostňuje své pracovníky před vlastními požadavky. Jeho vlastní kancelář je plná nejrůznějších obrazů. Nejedná se samozřejmě o věhlasná plátna renomovaných umělců, vytváří však odlehčené prostředí. Dobře označené pořadače svědčí o dobrém zajištění dokumentace k zakázkám i dodržování legislativních požadavků, což budí důvěru u zákazníků. Neformální oblečení je důkazem toho, že firma realizuje zakázky menšího rozsahu v podstatě v rámci regionu a zároveň že její majitel dokáže také přiložit ruku k dílu a není jen „ředitelem“. O tom svědčí také výběr firemního vozidla s pohonem na všechna čtyři kola, který umožňuje kontrolu i vzdálených staveb ve špatně přístupném terénu.

Firemní loga na pracovním oblečení zaměstnanců nám neverbálně sdělují, že firma se za svou práci nestydí a nese za ni plnou odpovědnost. Pravidelně aktualizované internetové stránky jsou důkazem toho, že firma má dostatek zakázek, dokáže je úspěšně realizovat, neustále se zlepšuje a je pro své

zákazníky dobrým obchodním partnerem. K tomu přispívá i umístění platných certifikátů a úplného znění Politiky kvality, BOZP a environmentálního managementu na webových stránkách firmy. Optimistické, pozitivní ladění celých stránek je i odrazem dlouhodobě velmi stabilního kolektivu zaměstnanců.

4.2 Motivace, spokojenost zaměstnanců

Nepochybně nejdůležitějším úkolem psychologie vždy bylo a bude vysvětlit, proč se lidé chovají, tak jak se chovají. Motivace zajišťuje fungování učení, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosahování určitých cílů, tj. podněcuje k chování, které udržuje dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu. V psychologii je pojem motivace obsahově nejednotný. Nejčastěji je vymezován jako psychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace organismu, který se projevuje napětím, neklidem, činností, zaměřeností osobnosti na dosažení cílů.

Strukturu osobnosti člověka tvoří vedle schopností, temperamentu a charakterových vlastností také motivační dispozice, které určují směr a intenzitu chování jedince. Je třeba rozlišovat pojmy „motivace“ a „motiv“. Zatímco motivace vyjadřuje proces, motiv je hypotetická dispozice k tomuto procesu. Základní jednotkou motivace je motiv z lat. movere, hýbati, pohybovati. Motivem tedy rozumíme pohnutku (příčinu) chování jedince. Tyto příčiny mají vnitřní a vnější podstatu. O vnitřní motivaci hovoříme tehdy, když člověk vykonává nějakou činnost kvůli ní samé, aniž by očekával jakýkoliv vnější podnět, ocenění, pochvalu nebo jinou odměnu. Chování motivované vnějšími činiteli je ve své podstatě instrumentální – je nástrojem pro dosažení nějakých vnějších motivačních činitelů – např. odměny.

Motivace se v činnosti pracovníka projevuje jako vnitřní síla, organizující veškerou aktivitu směrem k vytyčenému cíli. Zdroje motivace - Maslow chápe potřeby jako podmínky udržování fyzického a duševního zdraví a rozčlenil je na 5 úrovní: Fyziologické potřeby (potrava, pohyb, odpočinek), potřeby bezpečí (v situaci ztráty životní jistoty, ekonomického selhání apod.), potřeby sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a úcty (potřeba být obdivován, respektován, mít úspěch apod.), potřeby osobního rozvoje (snaha dosáhnout plného osobního uspokojení, seberealizace, uplatnění schopností apod.). Požadavky, které jsou na člověka kladeny, úkoly, před něž je stavěn, jej nutí, aby si určil místo mezi nimi. Objektívni vztahy, do kterých člověk vstupuje, určují jeho činnost a promítají se v jeho

osobnosti. Osobní zaměření člověka k žádoucímu výkonu spojuje velmi rozmanité položky, jako je zájem o práci, sebeúcta, zaměření na ekonomickou odměnu, obava z důsledků špatně vykonané práce atd. Pracovní činnost není jen nezbytným zdrojem obživy, ale také zdrojem uspokojení z průběhu a výsledků této činnosti. Důležitým aspektem pracovní motivace je očekávání výsledků činnosti – v trojím smyslu – bude-li splněn daný pracovní úkol, jaká bude odměna, jaké výdaje (vynaložená námaha a čas) s tím budou spojeny.

Práce podporuje dosažení obecných životních cílů, zajišťuje ekonomickou bezpečnost, poskytuje osobní status a identitu, posiluje cílově orientované činnosti, podporuje společenské kontakty mimo rodinu, poskytuje příslušnost k určité skupině a kamarádství, vede k využívání času. Pracovní spokojenost je pocitová odezva na různé stránky vlastního zaměstnání, zahrnuje tedy osobní pozitivní (negativní) pocity zaměstnance vůči jeho zaměstnání. Pracovní spokojenost je předpokladem životní spokojenosti a významně zvyšuje kvalitu života.

Motivovat v dlouhodobém časovém horizontu pracovníky je velmi těžké a jedná-li se o pracovníky v oborech, jejichž budoucnost je poněkud nejistá, je téměř nesplnitelný úkol. Přesto dobří vedoucí pracovníci dokáží nacházet řešení i zde. Samozřejmě nedílnou součástí motivační práce je stimulace zaměstnanců prostřednictvím finančního ohodnocení a to jak základní mzdy, tak nejrůznějších odměn, prémie či příplatků.

Motivací pracovníků může být ale i celková firemní kultura. Za základní motivační nástroje ve firmě MAJJ-KUPEC s.r.o. považuji například celkovou firemní kulturu. Vzájemná důvěra a komunikativní prostředí napomáhají snižování stresové zátěže a vytváří podmínky pro dlouhodobé působení pracovníků. Adekvátní pracovní oblečení a pomůcky s logem firmy podporují sounáležitost s firmou a posilují osobní odpovědnost za kvalitu práce, ale také za úroveň jednání s klienty. Postupná modernizace stavební techniky a využívání nových technologií pomáhají ke zvýšení sebevědomí pracovníků firmy i rozsahu a množství zakázek.

Motivačním činitelem může být i úroveň zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Firma poskytuje svým zaměstnancům, vysoký standart v této oblasti, podpořený navíc certifikátem dle normy OHSAS 18001. Ostatně celá oblast certifikace je pro firmu nejen důležitým marketingovým nástrojem, ale také nástrojem motivačním.

I přes běžné problémy se pak dlouhodobá spokojenost pracovníků projevuje zejména ve velmi nízké úrovni fluktuace. I ve skromných podmínkách malých firem se tedy dá s motivačními nástroji dobře pracovat. Důležité je, aby vedení

společnosti dostatečně vnímalo potřeby a očekávání svých zaměstnanců a vycházelo jim v rámci svých finančních možností vstříc. Základem toho je poskytování pravdivých informací a trvalá komunikace.

4.3 Komunikace

„Není třeba být přesný, když nevíte, o čem mluvíte.“

von Neumannův axiom

Člověk je sociální tvor a mezi různými formami a způsoby, jimiž se tento charakteristický rys lidství realizuje, zaujímá komunikace přední místo. Jednotlivé vědní obory chápou pojem komunikace různě podle svého zaměření a podle stupně přesnosti, jaký je v dané oblasti obvyklý. Existuje proto řada definic tohoto termínu. Komunikace je přenos informací pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko-organizačních prostředků. Komunikace je podmínkou osobního vývoje a osobnostního růstu.

V případě komunikace mezi lidmi lze hovořit o sociální komunikaci. Při komunikaci nás ovlivňují různé faktory. Jedná se např. o osobnost přednášejícího i posluchače, o vzájemný vztah (máme se rádi, pohádali jsme se, závidíme si), situace (máme časový pres, jsme v pohodě, jsme unaveni), zpětná vazba apod. Komunikace hraje velmi významnou úlohu při určování a uspokojování sociálních požadavků jednotlivců a skupin, rozhodující roli má v pracovním procesu. Kvalita komunikace přímo souvisí s kvalitou mezilidských vztahů a tím přímo ovlivňuje kvalitu spolupráce a tedy i kvalitu výsledku práce, její efektivitu.

Komunikační jednání je zaměřeno na dosažení předpokládaného cíle. Tím může být výměna informací, ovlivňování chování lidí, ovlivňování mezilidských vztahů, rovněž tak určitá funkce komunikace. Tou může být funkce informativní, poznávací, vzdělávací a výchovná, socializační, přesvědčovací, posilující a motivující, zábavná, svěřovací, úniková a další.

Kvalita komunikace úzce souvisí s kvalitou vztahů na pracovišti. Pokud jsou vztahy s ostatními spolupracovníky nevyrovnané, lze předpokládat, že komunikace bude váznout a výsledky práce nebudou naplňovat vytyčený cíl. V tomto okamžiku se musí projevit vliv nadřizeného, který je odpovědný za úspěšné plnění cíle.

K tomu, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle, je potřeba dodržovat zásady efektivní komunikace. Dle některých autorů mezi základní zásady patří:

- a) vyjadřovat se slušně a zdvořile,
- b) myšlenky formulovat jasně a srozumitelně,
- c) vzájemně si ujasnit obsah pojmů,
- d) přizpůsobit také způsob vyjadřování,
- e) dbát na soulad verbální a neverbální komunikace.

Podle Jana Vymětala (2008) s využitím Palmera a Weavera má-li být komunikace efektivní, musí splňovat základní požadavky, kterými jsou zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost. Tyto základní požadavky jsou výstižné a srozumitelné.

„Firemní komunikace představuje všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje, komunikaci s vnějším i vnitřním prostředím. Firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury.“(Vysekalová, Mikeš, 2009)

„Pro komunikaci a rozhodování ve skupině je nejlepší komunikace tváří v tvář, protože se snadněji vyjasňují nesrovnalosti. Tato komunikace řeší rozdílnosti názorů.“(Lukášová, Nový, 2004) „Probíhá obousměrně a obě strany mají možnost společně se domluvit na nejlepším, tedy oběma stranám vyhovujícím a přijatelném řešení.“(Hloušková, 1998)

Organizace MAJJ-KUPEC s.r.o. má stanoveny, zavedeny a udržovány postupy pro interní komunikaci mezi různými úrovněmi a funkcemi organizace. Má postupy pro zajištění toho, že příslušné informace jsou komunikovány směrem k pracovníkům i od nich a dalším zainteresovaným stranám (interní komunikace, komunikace se smluvními partnery a návštěvníky, přijímání, dokumentování a odezva na podněty od externích zainteresovaných stran). Protože firma má jen malý počet pracovníků, odehrává se většina komunikace bez formálního rámce stanovených porad apod. Rozhodnutí jednatele jsou vydávána v písemné podobě dle požadavků norem ISO a interní dokumentace firmy, je však preferována srozumitelnost a účelnost jednotlivých dokumentů. Proto také postupně dochází ke zjednodušování původně vytvořené dokumentace ISO tak, aby lépe odpovídala charakteru firmy i úrovni jejích zaměstnanců.

5. Organizační chování – management lidských zdrojů na základě normativů

5.1 Organizační chování

Organizační chování (nebo též chování lidí v organizacích) patří mezi disciplíny, jejichž vznik a vývoj byl a stále zůstává podmíněn rozvojem manažerské praxe a teorií managementu, jejichž záměrem je tuto praxi reflektovat a zdokonalovat. Podle Cejthamera (2010) se zaměřuje na vliv organizace na chování lidí, individuální rozdíly mezi lidmi v organizaci, organizační kulturu, vztahy mezi lidmi a organizační strukturou ale i komunikací v organizaci, vztahy na pracovištích, konflikty, motivací, rozvojem potenciálu zaměstnanců i jejich kariérou. Snaží se těchto poznatků využít ve prospěch organizace a jejich řízení. Jedná se o syntézu oborů sociologie, psychologie, managementu a ekonomiky. Na rozdíl od těchto vědních oborů vychází organizační chování z praktických problémů – z potřeb organizace.

V organizaci se setkávají různé typy lidí, různé osobnosti s různými vlastnostmi, zájmy, postoji. Lidé jsou v organizaci nositeli různých rolí. Problémy řeší osobitým způsobem, mají odlišné představy o vlastních či organizačních cílech, směřují své úsilí různým směrem, určují, kam se bude ubírat další vývoj v organizaci, vytvářejí její atmosféru a dávají životu v organizaci dynamiku. Vzájemné vztahy jednotlivců v organizaci jsou utvářeny rovněž představami lidí, jak by měli plnit své úkoly, osobními známostmi, sympatiemi a antipatiemi, osobními zájmy. Představy a očekávání chování toho, jak se pracovník bude v organizaci chovat, vyjadřuje jeho role. Role je takové chování jedince v týmu, které je mu vlastní a které je týmem akceptováno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů, o jeho typické postoje při plnění úkolů. Zastávání určité role vychází z hodnot a postojů člověka, ale je ovlivněno i momentální situací, daným problémem a celkovou skladbou týmu, teda složením ostatních členů. Pro správný výběr členů týmu jsou důležitá následující kritéria: Profesní zdatnost (dokončené vzdělání, odborná praxe, reference o výsledcích dosavadního působení), osobní vlastnosti (loajalita k firmě, vnitřní motivace k nadstandartním výkonům, ambice, flexibilita, odolnost vůči stresu, charakter), předpoklady pro týmovou práci (role, které se zaměřují na splnění úkolu nebo udržení optimálních interpersonálních vztahů-role úkolové, které pomáhají určit,

vyjasnit a sledovat plnění úkolu, - role udržující, které podporují pozitivní mezilidské vztahy uvnitř skupiny. Rozdělení rolí není striktní, mohou se měnit podle tématu, které řeší a členové jednají podle toho, na kolik jsou s tématem obeznámeni nebo i podle toho, jak právě prožívají aktuální náladu a interpersonální dynamiku týmu. Mezi týmové role dle Cejthamera a Dědiny (2005) patří – FORMULÁTOR (NÁPADNÍK) je motorem inovací, provokuje nápady, PŘESEDÁ (KONCEPTOR) stanovuje koncepci, rámec a základní vazby týmových aktivit, INICIÁTOR (ZDROJAŘ) pořizuje vstupy, rozděluje zdroje, rozvíjí kontakty, ORGANIZÁTOR (KOORDINÁTOR) sjednocuje, organizuje a třídí aktivity v týmu, TAJEMNÍK (HUMANIZÁTOR) orientace na sociální stránku práce, na lidi, na atmosféru, podporuje efektivnost týmu, povzbuzuje lidi, DOKONČOVATEL (PRACANT) uvádění do praxe: myšlenek, plánů, podnětů, VYŠETŘOVATEL (DOTAHOVAČ) přivádí věci k finální podobě, sleduje, zda je vše využito a nic se nepřehlédlo, HODNOTITEL sleduje, zda práce v týmu „neztrácí stopu“, posuzuje využitelnost myšlenek, návrhů a zdrojů, prakticky hodnotí. Ve špatně postaveném týmu můžeme najít celou řadu takzvaně dysfunkčních rolí. Mohou to být např.: dominátor, vyhýbající se, blokovač, snižovatel nároků, klaun, útočník, závislý člen, jediný, kdo má pravdu apod. Rozvoj týmu může probíhat samovolně, může však být urychlován a usnadňován systematickým budováním týmu.

Kvalitní tým pracovníků a vyváženost rolí v tomto týmu je tím důležitější, čím vyšší je kumulace jednotlivých rolí a pracovních povinností. Velmi dobrým pomocníkem v zajištění tohoto požadavku může být ve firmách i zavedení systému řízení podle některých ISO norem.

5.2 Řízení lidských zdrojů dle norem ISO 9001 a ISO 9004

„Řízení jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.“ (Armstrong, 1999)

Profesor Kaoru Ishikawa, jeden ze zakladatelů moderních systémů řízení kvality, prohlásil již v 60. letech 20. století: „Řízení jakosti začíná a končí vzděláváním.“ A dalších více než 50 let vývoje mu dává čím dál více za pravdu.

Bez ohledu na to, jakými procesy či produkty se firma zabývá, bez ohledu na její velikost, lokální umístění, úroveň infrastruktury atd., vždy o úspěšnosti či

neúspěšnosti firmy rozhodují lidé. A tato skutečnost se tedy také samozřejmě promítá do požadavků nejrůznějších norem. Například norma ISO 9004 uvádí v kapitole 6.3.1. konkrétně: „Lidé jsou významným zdrojem organizace a jejich plné zapojení zvyšuje její schopnost vytvářet hodnotu pro zainteresované strany“.

Základní ustanovení a požadavky v rámci řízení lidských zdrojů jsou obsaženy v normě ISO 9001 (aktuálně platná verze české normy ČSN EN ISO 9001:2009) a to hned v několika kapitolách. Tyto základní požadavky jsou pak dále rozpracovány v normě ISO 9004 (aktuálně platná verze české normy ČSN EN ISO 9004: 2009).

Nutnou podmínkou pro to, aby bylo možné v rámci firmy lidské zdroje řídit, je stanovení základní organizační struktury, v níž budou jednoznačně definovány procesy, za které příslušní pracovníci budou odpovídat. Právě požadavek jednoznačného přiřazování odpovědností a pravomocí považuji z hlediska efektivity řízení lidských zdrojů za nejdůležitější. Organizační struktura je nejčastěji vyjádřena prostřednictvím organizačního schéma. Jedná se o nejjednodušší a nejprehlednější nástroj k zajištění kapitoly 5.5.1. normy ISO 9001, která říká: „Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly v rámci celé organizace stanoveny a sdělovány odpovědnosti a pravomocí“.

V praxi však často zjišťujeme, že firma má vytvořen organigram, jsou vytvořeny popisy práce nebo popisy funkčních míst, naplňování těchto dokumentů však bývá problematické. Namísto popisu skutečných požadavků na příslušnou funkci jsou vytvářeny popisy práce tzv. „na lidi“, tj. je popsáno to, co příslušný zaměstnanec v rámci svých pracovních povinností provádí, nikoliv to, co od něho firma potřebuje a očekává. Tím dochází k různému překrývání odpovědností nebo naopak nachází v managementu firmy i v provozních sférách činnosti, pro které odpovědnost jednoznačně stanovena nebyla.

Ve správně nastaveném systému kompetencí a pravomocí se nikdy nemůže stát to, co uvádí následující příklad ze školení lidských zdrojů České společnosti pro jakost:

„Jednoho dne bylo nutné něco důležitého udělat. KAŽDÝ si byl jistý, že to NĚKDO udělá. KDOKOLIV by to mohl udělat, ale neudělal to NIKDO. NĚKDO se rozzlobil, neboť to byl úkol KAŽDÉHO. KAŽDÝ si myslel, že KDOKOLIV to mohl udělat, ale NIKDO nepoznal, že KAŽDÝ to neudělá.“

Skončilo to tím, že NIKDO byl obviněn KAŽDÝM, protože NĚKDO neudělal to, co by mohl udělat KDOKOLIV.“

Žádná z norem, citovaných v mé práci, samozřejmě nenabízí nebo nepožaduje konkrétní řešení, jak dosáhnout toho, aby ve firmě byly lidské zdroje využívány

skutečně efektivně, aby se firmě jejich prostřednictvím dařilo dosahovat plánovaných cílů. Přesto několik návodů můžeme najít a to zejména v normě ISO 9004.

Za základ úspěchu považuji správný výběr zaměstnanců a jejich trvalé vzdělávání. A tyto dva základní atributy jsou také uvedeny v normách. Budeme-li vycházet ze základního požadavku normy ISO 9001, pak tato v kapitole 6.2.2. stanovuje:

„ Organizace musí:

- a) Určovat nezbytnou kompetenci pro pracovníky, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt,
- b) Podle okolností poskytovat výcvik nebo provádět jiná opatření pro dosažení nezbytných kompetencí,
- c) Hodnotit efektivnost provedených opatření
- d) Zajišťovat, aby si pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností
- e) Vytvářet a udržovat vhodné záznamy o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech“.

Co tyto požadavky znamenají a jak je zajistíme v praxi?

Ad a) Určování kompetencí pro pracovníky můžeme chápat ve dvou rovinách. Jednou z nich je kompetence ve smyslu pravomocí, tj., rozsahu práv. Druhou je úroveň potřebných znalostí a dovedností.

Již v této oblasti se nachází ve firmách velké nedostatky. Mnohé firmy nemají, zejména u manažerských a administrativních funkcí zcela jasnou představu o tom, jaké kvalifikační předpoklady by uchazeči na konkrétní pracovní místa měli mít. Jednoduché je to v úrovni vzdělání. Zde je poměrně jednoduché stanovit, zda budoucí zaměstnanec musí mít střední či vysokou školu a jakého zaměření. Horší situace je však v oblasti praxe, dovedností, zkušeností, schopností. Zde nacházíme alespoň orientačně řešení v normě ISO 9004, kapitola 6.3.2. Kompetence lidí - podrobněji se jí budu zabývat níže.

Ad b) Provádění výcviku se v mnoha firmách omezuje na zajištění legislativních požadavků a proškolení a to hlavně v oblasti BOZP, PO a také v oblasti odborných znalostí – tzv. činností vyžadujících zvláštní proškolení. Jedná se o takové vzdělávání jako je výcvik svářečů, obsluhy manipulačních vozíků, zdvihacích zařízení, tlakových nádob, řízení motorových vozidel nejrůznějších kategorií, obsluhy speciálních strojů a zařízení apod. Další vzdělávání je ve firmách spíše „popelkou“ a v době ekonomické recese se, ke škodě takových organizací – stala právě tato oblast jednou z prvních, pro které byla stanovena

úsporná opatření, ačkoliv – jak bylo již uvedeno výše – práce kvalifikovaný, vzdělaný personál je jedním z nejcennějších nástrojů úspěšného fungování firmy. K zajištění řádného výcviku a také termínů opakovaných školení jsou vytvářeny různé plány školení a vzdělávání, výcviku a podobně. Je škoda, že jsou v minimální míře využívány možnosti tzv. interních školení, kdy by firmy s minimem finančních nákladů mohly vytvořit prostředí pro předávání znalostí, zkušeností a dovedností mezi vlastními pracovníky.

Ostatně i normě ISO 9004 je uvedeno: „Zvyšování způsobilosti prostřednictvím výcviku, vzdělávání a zvyšování zkušeností, které by mělo být ve vztahu k:

- technickým a technologickým znalostem,
- znalosti trhu a požadavkům zákazníků,
- zákonným požadavkům,
- vnitřním standardům,
- pracovním postupům. "

A právě zde citované oblasti jsou vhodným prostředím pro uplatňování metod interního vzdělávání.

Ad c) Sféra vyhodnocování efektivity prováděných školení a výcviku je zanedbávána nejčastěji a mnohde se odbude větou: „Plánovaná školení odpovídají potřebám firmy“ jen pro to, aby bylo možno prokázat, že vyhodnocování prováděno je. Je to jistě škoda, protože právě v době, kdy jsou firmy nuceny hlídat ekonomickou situaci a doslova „počítat každou korunu“, by měly mít přesný přehled o tom, zda finance, které do výcviku a vzdělávání vložily, byly nákladem nebo investicí. To, že pracovník firmy po návratu z kurzu zajištěném externím dodavatelem konstatuje, že „to bylo fajn“, opravdu není hodnocením efektivity. Jen málo firem má nastaveny mechanismy pro vyhodnocování účinnosti školení a skutečně také tato vyhodnocování provádí.

Hodnocení účinnosti a efektivity vzdělávání je samo o sobě velmi obtížné, protože se dá jen stěží najít měřítko nebo míra, podle které by bylo možné nabyté vědomosti nebo dovednosti srovnávat. Dalším problémem je skutečnost, že přínosy ze vzdělávání se neprojevují ihned, ale pozvolna a v delším časovém období. Jednou z možností, jak ověřit znalosti zaměstnanců, je personální certifikace. I zde je možnost využití interních systémů firmy. Některé organizace dokázaly najít velmi vhodné způsoby, jak vlastní zaměstnance vzdělávat a ověřovat jejich znalosti a jak jim nabídnout například také určitý karierní postup na základě interního vzdělávání, případně je motivovat finančně.

Ad d) Pracovník, který absolvuje jakékoliv další vzdělávání, by si měl být vědom toho, proč právě on, proč právě toto vzdělávání, jaké dopady bude mít na

jeho další práci, jaké přínosy bude mít pro firmu jako takovou. To je otázka jak vhodného výběru, tak vhodné prezentace daného typu vzdělávání. Opět není problém tam, kde se jedná o odbornou způsobilost pracovníka (řidič, svářeč, obsluha stroje atd.). Problémy nastávají spíše v oblasti vzdělávání manažerů a administrativních pracovníků. Obávám se, že mnohde dochází k nevhodnému výběru a často i nemalému plýtvání finančními zdroji a to hlavně díky prostředkům z nejrůznějších dotačních titulů EU. Sami pracovníci firem pak přiznávají, že se kurzu účastnili jen proto, že „to bylo zadarmo“ nebo proto, že „nikdy neví, kdy se jim hodí osvědčení nebo certifikát o absolvování“.

Ad e) V oblasti provádění záznamů nebývají nedostatky. Upozornit bych zde chtěl spíše na kontroly platnosti některých potvrzení, osvědčení či průkazů pro příslušné činnosti. Legislativa pro tuto oblast se mění a povinností firmy je zajistit, aby činnost prováděla vždy jen odborně způsobilá osoba a to z hlediska právní, nikoliv praktické. Jestliže tedy například řidičský průkaz získáváme jednou pro vždycky (není-li nám z nejrůznějších důvodů odebrán), pak profesní průkaz řidiči z povolání má platnost pouze 5 let. Povinností odpovědných pracovníků ve firmách je tedy sledovat tyto platnosti a včas zajistit jejich obnovení či prodloužení. To se samozřejmě netýká jen vlastních zaměstnanců, ale také nejrůznějších externích dodavatelů služeb (BOZP, PO, revizní a kontrolní činnosti apod.) Tato oblast sice je zakotvena v normách ISO 9001, ISO 9004 a mnoha dalších, další aspekty do této oblasti však přidávají legislativní požadavky a oborové normativy.

Řízení lidských zdrojů podle dalších norem kvality-V současné době je v ČR mnoho firem, které již mají zaveden systém řízení podle mezinárodních norem ISO řady 9000. Tak, jak se zvyšuje konkurenční napětí a požadavky zákazníků na své dodavatele – zejména v automobilovém průmyslu - je již mnoho firem, které splňují daleko přísnější požadavky norem VDA, QS 9000 nebo ISO 14000, případně OHSAS 18001 s dalšími. Nejedná se jen o to, získat certifikát, ale zejména o důslednější a propracovanější systémy přímého zapojení pracovníků do systémů vzdělávání a výcviku, o kvalitnější motivační procesy a významné posilování osobní odpovědnosti.

Uplatňovány zde jsou základní principy TQM (Total Management Quality) a z nich především proces neustálého zlepšování, znalost metod a nástrojů, které umožňují řešit problémy a nalézt jejich příčiny a podpora tvůrčího myšlení lidí k hledání netradičních řešení

5.3 Pomocné nástroje k řízení lidských zdrojů

Jak již bylo uvedeno výše, normy nenabízejí žádná universální řešení ani přesné nástroje, jak dosáhnout požadované úrovně kvalifikace pracovníků ani přesné metody řízení lidských zdrojů. Vycházíme-li však z obecně platných postupů – analýza – řešení – zavedení – ověření, pak normy mohou být pomocným nástrojem k zajištění funkčního systému.

Analýzy prostřednictvím normy ISO 9001 vycházejí například ze zjištění v rámci interních auditů dle kapitoly 8.2.2., ale například i v rámci kapitol 8.2.3. Monitorování a měření procesů a 8.2.4. Monitorování a měření produktu, případně kapitoly 8.3. Řízení neshod (neshodného produktu) a 8.5. Zlepšování.

Norma ISO 9004 pak tuto problematiku detailněji popisuje v kapitolách 6.3.1. Management lidských zdrojů, 6.3.2. Kompetence lidí, 6.3.3. Zapojení a motivování lidí, 6.7.2. Znalosti, 7.3. Odpovědnosti a pravomoci v rámci procesů a kapitoly 9. Zlepšování, inovace a učení se. Vhodným nástrojem může být také Tabulka A. 4 Sebehodnocení v příloze normy.

Řešení základních nástrojů řízení lidských zdrojů vychází samozřejmě vždy u konkrétních podmínek firmy, charakteru procesů, úrovně a kvality pracovníků, jejich počtu. Obecně však lze využívat jednoduchých a transparentních nástrojů, jakými jsou například matice odpovědnosti, popisy funkčních míst, organizační schéma, organizační, pracovní a provozní řády, případně jiné interní dokumenty. Pro plánování výcviku a vzdělávání jsou dobrými pomocníky plány (plánovací tabule, lhůtníky, harmonogramy apod.), interní označení úrovně kvalifikace pracovníka (barevné oblečení nebo značky na něm, celková ústrojná kázeň, identifikační kartičky apod.). Základním požadavkem na jakýkoliv z použitých nástrojů je jednoduchost a jednoznačnost.

Tak, jako je pro řešení zásadní, aby nebylo možné stanovené odpovědnosti a pravomoci zpochybnit, tak je pro oblast zavedení nejdůležitější důslednost a naprostá nestrannost. Jen tam, kde jsou definované postupy a zásady striktně a spravedlivě vyžadovány na všech úrovních firemního řízení, je možné dosáhnout úspěchu. Každá výjimka je živnou půdou pro výjimky další a ve velmi krátkém časovém horizontu zjišťujeme, že původně dobrá rozhodnutí a řešení nefungují, stále častěji se improvizuje, procesy ztrácejí svoji strukturu a efektivitu. Je až zarážející, jak často jsou ekonomické problémy firem zakotveny v oblasti řízení lidských zdrojů a tím nemám na mysli jen optimalizaci lidských zdrojů z hlediska počtu pracovníků.

To je úzce spojeno s procesem ověřování účinnosti zavedených opatření. Tato chyba vzniká často již při samotném rozhodnutí o provedení personálních nebo strukturálních změn, kdy není jednoznačně stanoven termín a odpovědná osoba. I když tento požadavek splněn je, bývá další chybou to, že není provedena důsledná kontrola splnění zadaného úkolu a to, zda zavedené řešení je nebo není vhodné a správné. Je téměř neuvěřitelné, že tak často mohou být vedoucími pracovníky firem pronášeny výroky typu: „ My víme, že to není optimální řešení, že bychom zde potřebovali jiného pracovníka apod., ale my už jsme si tak zvykli a byl by problém to zase měnit“, případně: „ Vždyť jsme to měnili nedávno a stejně to nefunguje...“.

Neochota ověřit stav a v případě, že nevyhovuje, provést důkladnou analýzu skutečných příčin a na jejím základě stanovit nová opatření ke zlepšení, může být pro firmu velmi drahá. Stejný princip pak platí pro celou oblast řízení lidských zdrojů.

6. Výsledky

V rámci přípravy své bakalářské práce jsem se snažil získat co největší množství informací k problematice managementu lidských zdrojů přímo ve firmách. I když zde prezentuji zkušenosti z firmy MAJJ-KUPEC s.r.o., protože této firmě jsem se věnoval prioritně, samozřejmě jsem se vždy snažil ověřit a porovnat zjištěné skutečnosti i v podnicích obdobného nebo naopak zcela odlišného charakteru. Překvapujícím pro mne bylo, jak málo pozornosti je většinou věnováno této oblasti v době, kdy se potýkáme na jedné straně s poměrně vysokou mírou nezaměstnanosti a na straně druhé s problémy při zajišťování potřebných pracovních sil.

Ačkoliv naše teoretické znalosti v oblasti personalistiky se neustále prohlubují a obecné zákonitosti jsou odpovědným pracovníkům jistě dobře známy, v praxi jsou využívány zatím velmi málo. Personalistika tak většinou končí u vyplnění vstupního dotazníku uchazeče, případně podpisem nové pracovní smlouvy, další personální práce je však „Popelkou“.

Minimální pozornost je věnována řízení mezilidských vztahů, psychologii a sociologii práce a v neposlední řadě i vzdělávání. To se omezuje – nejčastěji z finančních důvodů – na zajištění legislativních požadavků, což je sice nutné, pro

konkrétní pracovníky to však nepředstavuje téměř žádnou motivaci pro vlastní rozvoj a tím ani pro zapojení se do zlepšování procesů firmy. V době, kdy firmy zápasí o svůj podíl na trhu, tak přichází o jeden z nejmocnějších nástrojů konkurenceschopnosti. Jsou tak zapomínána základní pravidla úspěšných podnikatelů, kteří se jednoznačně shodovali a shodují v tom, že lidský potenciál je pro firmu potencionálem dalšího rozvoje a úspěšnosti.

Jsem však přesvědčen, že se tato situace postupně změní, jak jsem si mohl ověřit i v podmínkách společnosti MAJJ-KUPEC s.r.o. Celková ekonomická situace a současně stav trhu práce nutí firmu zásadně měnit přístup k lidským zdrojům. Na rozdíl od obecného principu „šetření“, jde firma cestou stabilizovaného kolektivu s trvalým systémem vzdělávání, které se stává celoživotním procesem a ve stále větší míře překračuje úzký rámec dřívější profesní kvalifikační přípravy.

Proces podnikového vzdělávání zahrnuje tradiční oblasti zvyšování kvalifikace, tj. profesní přípravy orientované na formování specifických profesně orientovaných znalostí a dovedností. Do této oblasti patří také rekvalifikace, tj. přeškolení v souvislosti se změnami v požadavcích na pracovníky.

Zvyšování kvalifikace působí jako jeden z nejsilnějších prvků pozitivní motivace k práci, stability pracovníků a utváření dobrého vztahu k organizaci. Současně si je vedení firmy vědomo, že finance určené pro celý systém managementu lidských zdrojů jsou investice, nikoliv prosté náklady.

Základním pravidlem pro úspěšnost jakékoliv organizace je její flexibilita a připravenost na změny. Nynější charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení vyžadují pracovníky náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti (komunikační, prezentační dovednosti, sebeprosazení-asertivita, týmové dovednosti, kreativita, plánování, zvládání stresu aj.), ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti (motivace k výkonu, k vedení, svědomitost, flexibilita, rozhodnost, senzitivita, sociabilita, emocionální stabilita, odolnost vůči zátěži, sebevědomí aj.).

V dnešní době stále více organizací zjišťuje, že oblast vnitrofiremních vztahů je nejdůležitější oblastí z hlediska fungování organizace a že jen díky správné komunikaci se zaměstnanci mohou dosáhnout požadovaného úspěchu. Dá se tedy říci, že vztahy na pracovišti jednoznačně souvisí s úspěšností organizace. Správně fungující vztahy na pracovišti se odráží ve spokojenosti zaměstnanců a to přispívá ke sladění podnikových cílů s osobními cíli zaměstnanců. Pro dosažení podnikových cílů si organizace stanovuje různé strategie. Patří k nim mimo jiné i strategie zaměstnaneckých vztahů, která stanovuje, kolik zaměstnanců je na

splnění zadaného úkolu potřeba. Ke zlepšování vztahů na pracovišti přispívá organizace budováním organizační struktury, kterou je potřeba formulovat a naplnit tak, aby byl zajištěn co největší soulad s podnikovými cíli a strategiemi.

Důležitou součástí každé organizace je její kultura, která také přispívá k úspěšnosti organizace. Nově příchozí zaměstnanci jsou s kulturou dané organizace seznamováni a musí ji dodržovat. Zapojování pracovníků do procesů využívají organizace pro zvýšení motivace svých zaměstnanců. Mohou je zapojovat prostřednictvím komunikace, participace na úkolech nebo finanční participace. Komunikace musí probíhat jak od managementu směrem k zaměstnancům, tak také opačným směrem. Jejím prostřednictvím jsou zaměstnancům předávány potřebné informace, na základě kterých dokáží splnit zadaný úkol a tím přispívají k úspěšnosti organizace. Pouze tehdy, pokud zaměstnanec ví, čeho chce jeho firma dosáhnout, může sdílet stejné postoje a přispívat k tomu, aby těchto cílů dosáhla.

Stavební firma MAJJ-KUPEC s.r.o. věnuje velkou pozornost neustálému zvyšování kvalifikace zaměstnanců, neboť si uvědomuje důležitost konkurenceschopnosti firmy a stabilizaci stavu pracovníků. Studujícím zaměstnancům poskytuje studijní volno, které proplácí. Firma využívá plně schopností svých zaměstnanců, podle jejich schopností a možností rozšiřuje svoji činnost.

Cílem firmy je být úspěšnou a seriózní stavební firmou, uspokojovat zákazníky kvalitou práce a rychlostí a cílem je maximálně spokojený zákazník, který v případě potřeb využije dále služeb firmy a doporučí ji svým známým.

Z výše uvedeného vyplývá, že pracovat v této firmě je nejen radost, ale i čest, protože firma má velice dobré jméno nejen v děčínském okrese, ale i v okresech okolních. O tom svědčí i setrvávání zaměstnanců ve firmě. Od počátku vzniku z firmy odešel pouze jeden zaměstnanec a dva přibyli. Každý, kdo má zájem se sebevzdělávat, má zde velké možnosti, jelikož vedení firmy vítá jakoukoli iniciativu v této oblasti a podporuje ji.

7. Diskuze

Ačkoliv by mohlo se zdát, že zásady personální práce a péče o zaměstnance jako takové jsou zcela neoddiskutovatelné, setkal jsem se v mnoha firmách s velmi odlišnými stanovisky. Nejvýznamnější oblastí v rámci našich „diskuzí“ byly jednoznačně finance. Vedení většiny firem přímo přiznává, že oblast lidských zdrojů je prvním místem, kde se v případě nutnosti „šetří“. To je pro mne zcela nepochopitelný postoj, který navíc považuji za velmi krátkozraký. Bohužel, tomuto trendu nahrává i celková situace výběrových řízení a přidělování zakázek, kdy se základním (a často i jediným) kritériem stává cena.

Přesto i ti manažeři, kteří jsou cestou „úspor“ v oblasti lidských zdrojů, přiznávají, že druhou stránkou mince jsou náklady na reklamace, penále za pozdní dodávky, ale i zásadní pracovně právní spory, případně i trestná činnost. A to jsou věci, se kterými se prezentovaná firma MAJJ-Kupec s.r.o. nesetkává. Proč? Jak vyplývá z výše uvedených poznatků, prostě proto, že má o své zaměstnance zájem a vytváří pro ně prostředí pro kvalitní práci v dobrém, stabilním kolektivu s přiměřeným výdělkem.

Další, velmi diskutabilní oblastí, je sféra certifikace systémů řízení podle ISO norem, případně jiných normativů. Opět se hovoří o financích. Nikoliv však o erudovaně provedené analýze, ale o celkové sumě za přípravu a provedení certifikace, nikoliv o investici, ale o nákladech. Firmy, které se cestou zavedení systémů řízení vydaly, jsou však dnes již jiného názoru. Jednoznačně vidí přínosy a úspory, které přináší kvalifikovaný zaměstnanec znalý své práce, schopný se učit novým věcem a uplatňovat je ve své práci. Úspory, které vyplývají z jasně definovaných pravomocí a odpovědností a struktury řízení. Významně lepší image firmy, kterou reprezentují zaměstnanci loajální, možná i hrdí na příslušnost ke „své“ firmě. Všichni se však shodují na tom, že tyto skutečnosti by měly pro firmy představovat také určitý bonus při výběrových řízeních a přidělování zakázek. Zde by se však diskuze posunula až na úroveň zákonných podmínek.

Je zvláštní, jak bouřlivé diskuze se rozpoutávají nad oblastí investic do lidských zdrojů a to i tam, kde všichni uznávají manažerské schopnosti Tomáše Bati a dalších úspěšných českých i světových podnikatelů, z nichž všichni dobře věděli, že nejcennější devizou jejich firem jsou pracovníci.

Závěr

Cílem mé práce bylo popsání teoretických základů úspěšného managementu lidských zdrojů a nastínění alespoň několika strategických nástrojů k jejich zajištění v praxi.

Jsem si vědom skutečnosti, že problematika je daleko širší a je také pravdou, že implementaci jsem mohl detailněji pozorovat pouze u jedné firmy se specifickým zaměřením. Přesto si trůfám konstatovat, že mé poznatky jsou aplikovatelné na naprostou většinu organizací.

Jednoznačně jsem se přesvědčil o účinnosti opatření, která jsou v personální oblasti ve firmě MAJJ-KUPEC s.r.o. prováděna, a zároveň jsem si uvědomil význam certifikovaných systémů řízení v této společnosti.

Jsem přesvědčen, že mnou získané poznatky uvedené v této práci, mohou být inspirací dalším firmám a že se mi podařilo naplnit stanovený cíl.

Erudovaně vyhodnotit vývoj a směřování procesu řízení lidských zdrojů v rámci širšího spektra organizací by však vyžadovalo výrazně větší rozsah sledovaných firem a také mnohem delší časový úsek, než jaký je možno sledovat v rámci bakalářské práce. Přesto věřím, že práce dostatečně důrazně upozorňuje na významné problematické oblasti v managementu lidských zdrojů a nastiňuje i některé možnosti jejich řešení.

Přehled literatury a použitých zdrojů

1. ARMSTRONG M.,2007: *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Grada, Praha: 789 s.
2. ARMSTRONG M.,1999: *Personální management*. Grada, Praha: 963 s.
3. ARNOLD J., SILVESTER J. a kol., 2007: *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. CPress, Praha: 672 s.
4. BEŇO P., 2013: *Největší bohatství firem a organizací*. Praha
5. BOROŠ J., 2002: *Úvod do psychologie*. IRIS, Trenčín: 305 s.
6. CEJTHAMR V.,2010: *Management a organizační chování*. Grada, Praha: 344 s.
7. DĚDINA, CEJTHAMER, 2005: *Management a organizační chování*. Grada, Praha: 339 s.
8. DRUCKER P.F., 1995: *Nové reality*. Praha: 244 s.
9. FARKOVÁ M., 2008: *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha:
10. HLOUŠKOVÁ I.,1998: *Vnitrofiremní komunikace*. Grada, Praha: 104 s.
11. LUKÁŠKOVÁ R., NOVÝ I.,2004: *Organizační kultura:od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Grada, Praha: 174 s.
12. VÁGNEROVÁ M., 2008: *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha:
13. VYMĚTAL J., 2008: *Průvodce úspěšnou komunikací -Efektivní komunikace v praxi*. Grada, Praha: 328 s.
14. VYSEKALOVÁ, MIKEŠ, 2009: *Image a firemní identita*. Grada, Praha: 190 s.
15. SAMUELSON P.A, Nordhaus W.D.,1991 *Ekonomie*. Svoboda: 1011 s.
16. Normy: ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 9004: 2009