

Jan Barták

ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACÍCH



Jan Barták

ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACÍCH



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACÍCH

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 8728. publikaci

Recenzovali:

prof. PhDr. Ludovít Hajduk, PhD.

Redakce a korektura Kateřina Hájková

Grafická úprava Jan Šístek

Návrh a zpracování obálky Antonín Plicka

Počet stran 280

Vydání 1., 2023

Tisk Iva Vodáková – Durabo

© Grada Publishing, a.s., 2023

ISBN 978-80-271-6751-7 (ePub)

ISBN 978-80-271-6750-0 (pdf)

ISBN 978-80-271-3823-4 (print)

Obsah

1. Úvodem	11
2. Atributy řízení lidí v organizacích	13
3. Firemní kultura a styly řízení	17
3.1 Faktory ovlivňující kulturu organizace	19
3.2 Typy firemní kultury	20
3.3 Styly řízení/vedení zaměstnanců	22
3.4 Teorie GRID	25
3.5 Sdílení firemní kultury zaměstnanci	26
3.6 Hodnototvorné poslání firemní kultury	27
3.7 Význam firemní kultury z hlediska výkonnosti organizace	28
3.8 Význam firemní kultury z hlediska participace zaměstnanců na dosahování cílů organizace	29
3.9 Příklady z praxe	31
4. Nové směry v řízení organizací a lidí	33
4.1 Změny v řízení organizace a lidí	37
4.2 Současnost a budoucnost HR řízení	41
5. Orientace personálního managementu na rozvíjení inovativních schopností zaměstnanců	45
5.1 Vnější faktory ovlivňující firemní změny	47
5.2 Vnitřní faktory ovlivňující firemní změny	49
5.3 Strategie řešení problémů	50
5.3.1 Možnosti uplatnění tvořivého myšlení	51
5.3.2 Metody tvůrčího řešení problémů	53
5.3.3 Jak lépe využívat tvůrčího myšlení	58
5.3.4 Řešení problémů s využitím konvergentního a divergentního myšlení	61
5.3.5 Podmínky úspěšného zvládnání problémů	61
5.4 Mentální modely v řízení	62
5.4.1 Řízení rozvoje znalostí	62
5.4.2 Poznámky z praxe	64
5.5 Zdroje – procesy – hodnoty	64

5.6	Sdílení firemních záměrů se zaměstnanci	65
5.7	Kultura myšlení	67
6.	Řízení kompetencí a rozvoj talentů	69
6.1	Východiska řízení dle kompetencí/způsoblostí	69
6.2	Kompetence manažera	70
6.3	Řízení talentů	72
6.3.1	Diagnostika talentů	72
6.3.2	Hlavní kritéria výběru	74
6.3.3	Výběr, rozvoj, rozmístování a stabilizace talentů	74
6.3.4	Příklady z praxe	77
6.4	Rozvíjení sociálních způsoblostí zaměstnanců	79
6.4.1	Příklady z praxe	80
6.5	Rozvíjení emoční inteligence zaměstnanců	81
6.5.1	Co rozumíme emoční inteligencí?	81
6.5.2	Příklady z praxe	84
7.	Strategický přístup k řízení lidí	87
7.1	Strategie řízení lidí v organizaci	88
7.2	Podnikatelské funkce personálního řízení	90
7.3	Cesta k „byznys partnerství“	93
8.	Řízení intelektuálního kapitálu firmy	99
8.1	Lidský kapitál	101
8.2	Zákaznický kapitál	102
8.3	Organizační kapitál	102
8.4	Srovnání lidského, organizačního a zákaznického kapitálu	104
9.	Učíci se organizace v podmínkách změn	107
9.1	Příklady z praxe	107
10.	Řízení rozvoje učící se společnosti v prostředí změn	109
10.1	Jistota změn	109
10.2	Sdílení firemní kultury	111
10.3	Řízení změn	111
10.3.1	Charakteristika <i>change managementu</i>	111
10.3.2	Rozvíjení lidského potenciálu	113
10.3.3	Všechno začíná „od hlavy“	114
10.3.4	Identifikace způsoblostí ke změně	115
10.3.5	Připravenost zaměstnanců na změny	117

10.3.6	Cíle a očekávání spjaté s procesem změny	119
10.3.7	Kreativní přístup ke změnám	119
10.3.8	Řízení znalostí	120
10.3.9	Projekt a plán změny	125
10.3.10	Věcná připravenost firmy na změnu	127
10.3.11	Efektivní využívání nástrojů k řízení změn	128
10.3.12	Výsledky změn	128
10.3.13	Management znalostí jako trvalá součást řízení lidí	129
10.3.14	Systematické využívání inovativních schopností učící se organizace	130
10.3.15	Shrnutí	130
11.	Personální řízení	133
11.1	Funkce personálního řízení	134
11.2	Role personálního řízení	136
11.3	Způsobilosti personálních manažerů	137
12.	Plánování personálních procesů	141
12.1	Východiska personálního plánování	142
12.2	Druhy personálního plánování	144
12.3	Faktory personálního plánování	144
12.4	Komplexní a specifické personální plánování	146
12.5	Příklad plánování vyhledávání a výběru pracovníků	146
13.	Personální procesy	147
13.1	Personální audit	147
13.1.1	Význam personálního auditu	148
13.1.2	Východiska personálního auditu	149
13.1.3	Audit pracovní způsobilosti zaměstnance	150
13.1.4	Procesní řízení personálního auditu	152
13.1.5	Posouzení disponibilních zdrojů z hlediska budoucích potřeb	153
13.1.6	Shrnutí	154
13.2	Analýza a popis pracovního místa	154
13.3	Analýza a profil pracovní role	157
13.4	Od popisu ke specifikaci pracovního místa	158
13.5	Metody získávání informací k popisu a specifikaci pracovního místa	159
13.5.1	Empirické metody	159

13.5.2	Standardizované metody	161
13.6	Metody analýzy rolí	163
13.7	Metody analýzy schopností a způsobilostí	163
13.7.1	Osobnostní, sociální a odborné způsobilosti	164
13.7.2	Metody analýzy schopností	165
13.8	Vyhledávání, získávání, výběr a rozmisťování nových zaměstnanců	167
13.8.1	Vyhledávání zaměstnanců	169
13.8.2	Výběr zaměstnanců	169
13.8.3	Vnitřní a vnější zdroje pracovních sil	170
13.8.4	Postupy při výběru vhodných uchazečů	172
13.8.5	Rozmísťování nových pracovníků	173
13.9	Přijímací proces nových pracovníků	173
13.10	Adaptace nového zaměstnance	173
13.10.1	Adaptační program	174
13.10.2	Role patrona	174
13.11	Rozvíjení potenciálu zaměstnanců	177
13.11.1	Stimulace a motivace zaměstnanců	177
13.11.2	Systém stimulace a motivace zaměstnanců	178
13.11.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	178
13.11.4	Utváření týmové spolupráce	188
13.12	Personální marketing	190
13.13	Péče o stabilizaci zaměstnanců	191
13.14	Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu	193
13.14.1	Význam hodnocení	193
13.14.2	Základní funkce hodnocení	194
13.14.3	Metody hodnocení	194
13.14.4	Formy hodnocení	195
13.14.5	Neformální hodnocení	196
13.14.6	Formální hodnocení	197
13.14.7	Kritéria hodnocení	198
13.14.8	Postup při hodnocení pracovníků	199
13.15	Odměňování	199
13.15.1	Systémy odměňování	199
13.15.2	Finanční a nefinanční odměňování pracovníků	200
13.16	Personální controlling	204
13.17	Outplacing	205

13.18	Uvolňování pracovníků	208
13.19	Vedení personální administrativy	208
13.20	Péče o dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků a správa firemní legislativy	209
13.21	Personální procesy - shrnutí	210
14.	Význam firemní komunikace v personálním řízení	213
14.1	Aktivní naslouchání	213
14.2	Jak vést rozhovor	215
14.3	Prezentace	217
14.3.1	Cíle prezentace	217
14.3.2	Respektování výchozích podmínek	217
14.3.3	Příprava na prezentaci	218
14.3.4	Vlastní prezentace	219
14.3.5	Navázání a upevňování vztahu mluvčího s účastníky	220
14.3.6	Analýza bariér v komunikaci	220
14.3.7	Zvládání obtíží při komunikaci	221
14.3.8	Zpětná vazba - vyhodnocení prezentace	228
14.4	Řízení komunikace znalostí	229
14.4.1	Co ovlivňuje komunikaci znalostí?	229
14.4.2	Hodnoty znalostí	230
14.4.3	Působení znalostí	230
14.4.4	Vysvětlování a přesvědčování	233
14.5	Účinnost řízení komunikace znalostí	233
15.	Perspektivy personálního řízení	235
16.	Závěrem	237
Přílohy		239
	Sebehodnocení	239
	Hodnocení	242
	Hodnocení - pozorovatel	245
	Uspokojování Vašich informačních potřeb	248
	Dotazník motivace	249
	Hádanka s čísly a písmeny	254
	Test kariérových kotev	255
	Situační analýzy	258

Poznej sám sebe!	265
Hodnocení strukturovaného pohovoru	268
Seznam literatury	271
O autorovi	279

1. Úvodem

Řízení lidí v organizacích procházelo v minulosti řadou vývojových etap. Jejich společným znakem byly různé varianty direktivního řízení s oporou v uplatňování tzv. „tvrdých nástrojů“ řízení, tedy příkazů, nařízení, intencí, vyžadujících disciplinované a důsledné plnění. Zaměstnanec se nacházel v prostoru jednoznačnosti, vymezeném tím, co dělat musí a co naopak nesmí (pod hrozbou sankcí), aniž by měl možnost pracovní proces pozitivně ovlivňovat.

Striktně stanovená pravidla sice vedla k posilování disciplíny, ale také k pasivitě zaměstnance; nevytvářela prostor pro jeho samostatnost, tvořivost, invenci, osobní přístup k řešení svěřeného úkolu. I když direktivní řízení, zejména „obohacené“ o metodu „cukru a biče“, mohlo zaměstnance krátkodobě stimulovat, k trvalému dosahování požadovaných výsledků nestačilo, poněvadž nevyužívalo dostatečně potenciálu zaměstnanců.

Direktivní řízení se neopírá o znalost potřeb, zájmů, aspirací, tužeb zaměstnanců, a tudíž ani dostatečně nerespektuje jejich možnosti a schopnosti, nevytváří jim prostor pro jejich uplatnění, je v podstatě demotivační. To vede z dlouhodobého hlediska k fluktuaci zaměstnanců (zejména klíčových), k ohrožení sociálního smíru, stability, výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace.

Moderní řízení lidských zdrojů se začalo formovat ve druhé polovině 20. století jako reakce na ohroženou dominanci americké ekonomiky nově vznikající konkurencí z asijských zemí, zejména Číny. Ta začala Spojeným státům nepříjemně konkurovat dumpingovým zbožím a službami, s oporou v levné pracovní síle a alternativních, nicméně velmi efektivních, modelech řízení organizací.

Čelit této konkurenci bylo možné pouze lepším využíváním potenciálu lidí v zájmu úspěšnosti organizace. Proto se řízení lidských zdrojů stává klíčovou součástí řízení organizace a jejího managementu. Těžiště práce s lidmi se přesouvá od administrativních a podpůrných personálních činností k činnostem koncepčním, řídicím, manažerským, zabezpečovaným útvary HRM s cílem zvyšovat konkurenceschopnost organizace.

Řízení lidských zdrojů se stává strategickým a logicky promyšleným přístupem k vedení motivovaných zaměstnanců, přispívajících k dosahování firemních cílů. Uskutečňuje se prostřednictvím firemní politiky ve vazbě na strategické plánování a zlepšování firemní kultury organizace.

V akademické oblasti se jím rozumí také souhrn metodologií, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál v organizacích.

Efektivním řízením lidských zdrojů lze posilovat kapitál společnosti, oddanost, angažovanost a energetizaci pracovníků, tudíž i jejich hodnotu pro organizaci.

Znamená to ovšem **zásadní změnu v pojetí „pracovní síly“: od pojetí zaměstnance jako pasivního vykonavatele zadaných činností k aktivnímu zlepšovateli, v ideálním případě se spolupodnikatelskými postoji a přístupy ke svěřené práci.**

Toho lze dosáhnout uplatňováním motivující firemní filozofie a ideologie, kvalitní interní komunikace, zaměřené na posilování sounáležitosti zaměstnanců s vedením, demokratizaci řízení, participativní vedení, vyspělou firemní kulturu, týmovou spolupráci, spravedlivý zásluhovostní model hodnocení a odměňování a hlavně na posilování vzájemné důvěry zaměstnanců a managementu.

Podobné tzv. řízení lidských zdrojů (ŘLZ) vzhledem k mechanickému překladu z angličtiny (HRM – *human relation management*) a zkušenostem s direktivním řízením lidí v organizacích dosud leckde evokuje anachronickou představu, že lidé jsou pouze pasivními „zdroji“, podobně jako zdroje finanční, technologické, materiálové, energetické atd., tudíž i jejich řízení by mělo probíhat obdobně (levně nakoupit a efektivně exploatovat), bez zřetele k možnostem využívání nezaměnitelné hodnoty lidského kapitálu.

Současné pojetí ŘLZ bychom měli chápat jako přechod od transakce (úplaty za pronájem pracovní síly) k transformaci: k respektování, využívání a rozvíjení nezaměnitelných schopností, vědomostí a dovedností každého člověka v zájmu efektivního zhodnocení jeho potenciálu v zájmu organizace i jedince samého – uspokojováním jeho přirozených potřeb, očekávání a aspirací.

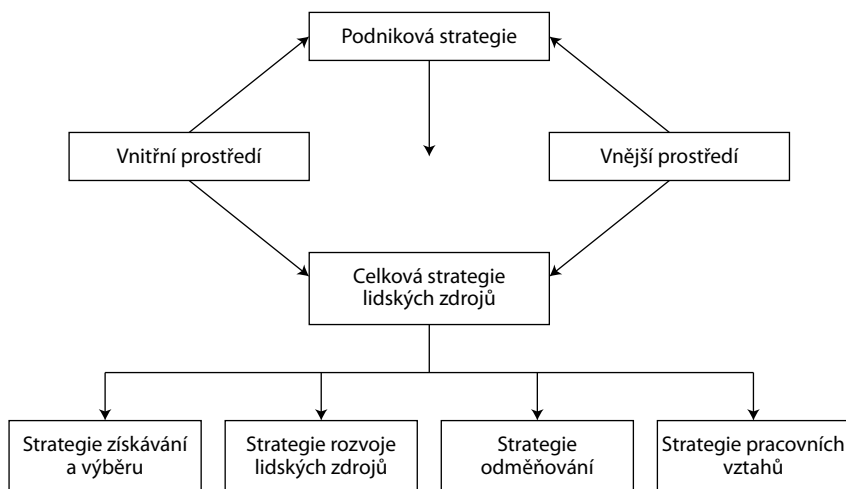
Řízení lidských zdrojů (či spíše motivující a inspirativní vedení lidí) se tak postupně stává jádrem podnikového řízení. Lidé jsou jediným zdrojem, který je potenciálním zdrojem přidané hodnoty. Lidé jsou za optimálních podmínek v organizaci schopni umocňovat své potenciálové a zejména výkonové charakteristiky, efektivně využívat zdrojů, chovat se zlepšovately, profiremně, spolupodnikatelsky, přinášet hodnoty.

2. Atributy řízení lidí v organizacích

Řízení lidských zdrojů vychází ze zákoníku práce, oborových a rezortních norem a předpisů, konkrétně aplikovaných v organizacích v podobě firemní filozofie, politiky a strategie, specifikované pro oblast sociálního subsystému organizace ve strategii řízení lidských zdrojů. Organizace využívají k řízení zaměstnanců firemní vize, politiky, strategie a manuálů personálních procesů a činností:

- **Firemní filozofie** představuje klíčové zacílení podnikatelských aktivit organizace, její hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- **Strategie lidských zdrojů** definuje směr, jímž se má řízení lidských zdrojů ve vymezeném časovém horizontu ubírat.
- **Politiky lidských zdrojů** definují, jak firemní strategii a strategii řízení lidských zdrojů, hodnoty a principy organizace uplatňovat a realizovat v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- **Procesy** v oblasti lidských zdrojů obsahují postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- **Praxe** v oblasti lidských zdrojů zahrnují neformální i informální přístupy používané při řízení lidí.
- **Programy** v oblasti lidských zdrojů umožňují, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly plánovitě.¹

¹ Armstrong, M. (2000). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.



Obr. 1 Strategie řízení lidských zdrojů

V praxi se vedle pojmu **řízení lidských zdrojů** setkáváme i s pojmem **personální řízení**. Shody a rozdíly v pojetí obou pojmů si uvedme v následující přehledné tabulce:

Tab. 1. Řízení lidských zdrojů vs. personální řízení

Shodné rysy	Rozdíly
Východisko v podnikové strategii.	Personální řízení akcentuje využívání tzv. „měkkých“ nástrojů řízení (či lépe vedení) zaměstnanců; řízení lidských zdrojů se orientuje na strategický soulad a strategickou integraci.
Odpovědnost managementu (zejména liniového a středního) za řízení lidských zdrojů. Personální útvar mu zabezpečuje odborné poradenské, expertizní, případně vzdělávací a rozvojové zázemí včetně podpůrných organizačně technických a dalších služeb.	Řízení lidských zdrojů je založeno na podnikatelské filozofii a opírá se o firemní strategii a strategii řízení lidských zdrojů.
Respektování jedince, harmonizace potřeb organizace a jednotlivce, rozvíjení lidí v zájmu zvyšování úrovně jejich způsobilostí, energetizace, výkonů – v zájmu organizace a v souladu s potřebami a očekáváními zaměstnance.	Nezastupitelná klíčová role liniového (eventuálně středního) managementu při řízení lidských zdrojů.
Požadavek flexibility zaměstnanců – nezbytné přizpůsobování lidí neustále se měnícím vnějším podmínkám i vnitřním požadavkům organizace.	Řízení lidských zdrojů se zabývá řízením firemní kultury komplexněji se zřetelem k posilování loajality zaměstnanců k organizaci a dosahování oddanosti (vzájemnosti).
Shodné metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.	Pracovníci v oblasti HRM by měli být nejen odborníky na lidské zdroje, ale také „byznys partnery“ vedení.
Participace odvozená z firemní ideologie s průmětem do všech forem interní komunikace.	Řízení lidských zdrojů má komplexní charakter a primární orientaci na dosahování strategických cílů organizace.

3. Firemní kultura a styly řízení

Firemní kulturu tvoří soubor přesvědčení, hodnot, zásad, postojů, případně artefaktů, které ovlivňují profiremní chování a angažovaný přístup zaměstnanců k firmě a k vykonávané práci.

V úspěšném podniku zaměstnanci spojují své cíle, tužby, ambice se zájmy organizace. **Jde o souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) přesvědčení, představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě.**

Přesvědčení vyjadřuje srozumění (až ztotožnění) zaměstnance s firemní vizí, posláním, strategií, hodnotami.

Hodnoty jsou axiologickou kategorií. Vyjadřují etický přístup zaměstnance k firmě, k jejím podnikatelským záměrům, k pracovní skupině, kolegům – sdílení toho, co posuzovat jako dobré nebo špatné, odpovědné či neodpovědné. Z hlediska reálného formativního účinku na zaměstnance je důležitý soulad hodnot vžitých či proklamovaných např. v etickém kodexu firmy (bohužel nesprávný, leč zakoreněný pojem – spíše bychom měli hovořit o kodexu firemní morálky) s hodnotami skutečně sdílenými a uplatňovanými v každodenním životě organizace.

Zásady vyjadřují pravidla žádoucího chování. Někdy se v této souvislosti používá v organizacích normativních nástrojů. To znamená, že požadované způsoby chování, oblékání, komunikace, jednání s partnery či zákazníky je předepsáno firemní normou, a je tudíž vymahatelné pod hrozbou sankcí. To ovšem může vést, a nezřídka také vede, k formálnímu vyznávání standardů, s nimiž se zaměstnanci vnitřně neztotožnili a přijímají je pouze z donucení. Společně vytvořené, vykomunikované a sdílené zásady naproti tomu vedou k uplatňování žádoucích vzorců chování a jednání zaměstnanců vyplývajících z jejich vnitřního přesvědčení.

Postoje vyjadřují hodnotící vztah člověka k lidem, věcem, událostem. Lze je charakterizovat prostřednictvím tří, vzájemně navazujících, dimenzí:

- **kognitivní** – týká se názorů a myšlenek, které má osoba o předmětu postoje;
- **emocionální** – týká se toho, co osoba cítí k předmětu postoje, případně jak emocionálně reaguje;
- **konativní** (behaviorální) – týká se sklonů k chování či jednání ve vztahu k předmětu postoje.

Postoje jsou hlavním nástrojem kontaktu člověka s realitou. Usměrnují jeho reakce vůči věcem, událostem, jednotlivcům, sociálním skupinám. Hrají významnou roli v procesu socializace, enkulturace a personalizace člověka.

Artefakty mohou mít materiální či imateriální podobu. Materiálními artefakty je např. pracovní prostředí, včetně nástěnek, plakátů, brožur, firemních symbolů. Nemateriálními artefakty jsou firemní zvyky, příběhy, formy společenského styku, jazykového projevu, oslovování, firemní rituály doprovázené zvukovými projevy (znělka, fanfára, firemní hymna) apod.

Soubor uvedených faktorů můžeme posuzovat podle jejich vztahu k vnějšímu okolí a podle toho, jak jsou vnímány. Na základě těchto hledisek se rozlišují na vzestupné škále tři úrovně firemní kultury.

První úroveň tvoří **artefakty**. Jsou viditelné, snadno ovlivnitelné, ale lze je jen těžko interpretovat bez znalosti dalších dvou rovin.

Druhou úroveň představují **hodnoty, pravidla a normy (v našem pojetí zásady) chování**. Ty jsou méně viditelné, méně ovlivnitelné a příslušníky dané kultury částečně uvědomované.

Nejvyšší úroveň vyjadřuje **přesvědčení**, tedy srozumění zaměstnanců s firemní vizí, posláním, hodnotami, pravidly i artefakty.

Při utváření firemní kultury se management nezřídka dopouští následujících nedostatků:

- spokojuje se vytvořením artefaktů bez vazby na firemní filozofii a hodnoty, tedy s dosažením první úrovně;
- formuluje hodnoty a zásady, pravidla a artefakty „shora“, aniž by využíval participace zaměstnanců;
- neumí dobře vykomunikovat poslání, hodnoty, pravidla a artefakty, takže je zaměstnanci neznají, neřídí se jimi, případně se jimi řídí pouze pod hrozbou sankcí, nejsou akceptovány a sdíleny, fungují pouze formálně;
- nejde zaměstnancům ve sdílení firemní kultury příkladem;
- postrádá *leadership*, vůdce, jejichž osobní charisma by posílilo zainteresovanost zaměstnanců na rozvoji firemní kultury.

3.1 Faktory ovlivňující kulturu organizace

Souhrnně můžeme říci, že vedle zmíněných hodnot, zásad, postojů, chování, artefaktů a přesvědčení, osobního příkladu manažera a charismatu lídra ovlivňují firemní kulturu i další

vnitřní faktory:

- vztahy zaměstnanců v organizaci;
- tržní pozice firmy, dynamika a rizikovost předmětu podnikání;
- firemní vize, poslání, ideologie;
- firemní strategie, legislativa a politika;
- styl řízení/vedení lidí;
- soulad (či nesoulad) zájmů vlastníků, managementu, odborů a zaměstnanců;

vnější faktory:

- politický systém;
- ekologie;
- ekonomický systém;
- sociální systém;
- legislativa EU a ČR;
- morální hodnoty.

Působící vlivy se tedy projevují:

- **na makro úrovni:** národní kultura, konkurenční prostředí, dynamika změn a rizikovost předmětu podnikání. Národní kultura může mít např. vliv na tvorbu organizačních struktur, styly řízení, motivaci zaměstnanců, postavení vedoucího (akceptace formální či neformální autority) apod.;
- **na mikro úrovni:** vliv zakladatele nebo vůdce, historie organizace, její velikost, image, společenská odpovědnost za udržitelný rozvoj, rovnost pracovních podmínek, profese, technologie, organizační struktura a styly vedení.

Podnikatelské prostředí má přímý vliv (pozitivní či negativní) na hodnoty, zásady a postoje zaměstnanců podle toho, zda jsou zaměstnanci všech profesí skutečně sdíleny, či jen formálně vykazovány.