

Renata Kocianová



PERSONÁLNÍ ČINNOSTI A METODY PERSONÁLNÍ PRÁCE



 **GRADA®**

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**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

PERSONÁLNÍ ČINNOSTI A METODY PERSONÁLNÍ PRÁCE

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3930. publikaci

Odpovědný redaktor Mgr. Jan Čadil
Sazba a zlom Václav Juda, ml.
Počet stran 224
Vydání 1., 2010

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

Recenzovali:
doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.
PhDr. Milan Zítko, CSc.

© Grada Publishing, a.s., 2010
Cover Photo © fotobanka Allphoto

ISBN 978-80-247-2497-3 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6933-2 (elektronická verze ve formátu)
© Grada Publishing, a.s. 2011

OBSAH

1. Personální řízení	9
1.1 Vývoj personálního řízení	10
1.2 Personální strategie a personální politika	14
2. Vlivy organizační kultury a organizačního klimatu na identifikaci pracovníků s organizací a prací	18
3. Motivace a stimulace pracovníků	22
3.1 Osobnost člověka ve vztahu k práci	22
3.2 Teorie pracovní motivace	26
3.2.1 Teorie potřeb	28
3.2.2 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)	31
3.3 Pracovní spokojenost	34
3.4 Motivace, pracovní spokojenost a výkonnost	37
4. Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků	41
4.1 Analýza pracovních míst	42
4.1.1 Metody analýzy pracovních míst	44
4.2 Popis pracovního místa a kvalifikační profil pracovníka	51
4.3 Vytváření pracovních míst	53
4.4 Identifikace kompetencí pracovníků	56
4.4.1 Kompetence pracovníků	56
4.4.2 Metody identifikace kompetencí pracovníků	58
4.4.3 Modely klíčových kompetencí	64
4.4.4 Modely manažerských kompetencí	65
5. Personální plánování	70
5.1 Význam a úkoly plánování v organizaci	70
5.2 Plánování v personální oblasti	73
5.3 Personální plány	76
6. Získávání pracovníků	79
6.1 Podmínky získávání pracovníků	80
6.2 Vnitřní zdroje získávání pracovníků	82
6.3 Vnější zdroje získávání pracovníků	84
6.3.1 Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů	84
6.4 Personální marketing	89
6.4.1 Stabilizace pracovníků	91
7. Výběr pracovníků	94
7.1 Proces výběru pracovníků	94

7.2	Kritéria výběru pracovníků – prediktory výkonu	96
7.3	Metody výběru pracovníků	98
7.3.1	Analýza dokumentace uchazečů	99
7.3.2	Výběrový rozhovor	101
7.3.2.1	Vedení výběrového rozhovoru	102
7.3.2.2	Typy otázek ve výběrových rozhovorech	105
7.3.2.3	Typy výběrových rozhovorů	108
7.3.3	Testy pracovní způsobilosti	111
7.3.3.1	Výkonové testy (testy schopností)	114
7.3.3.2	Testy osobnosti	115
7.3.4	Assessment centre	118
7.3.4.1	Příprava a realizace assessment centre	120
7.3.4.2	Kritéria výběru prostřednictvím assessment centre	121
7.3.4.3	Metody assessment centre	122
7.3.4.4	Hodnocení uchazečů a výstupy assessment centre	124
7.3.5	Predikční validita výběrových metod	127
8.	Přijímání, adaptace a rozmísťování pracovníků	128
8.1	Přijímání pracovníků	128
8.2	Adaptace pracovníků	130
8.2.1	Individuální plány adaptace pracovníků	134
8.3	Rozmísťování pracovníků	137
8.3.1	Formy rozmísťování pracovníků	137
9.	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	140
9.1	Řízení pracovního výkonu	140
9.2	Hodnocení pracovníků	145
9.2.1	Systematické hodnocení pracovníků	147
9.2.2	Kritéria hodnocení pracovníků	149
9.2.3	Metody hodnocení pracovníků	150
9.2.3.1	Hodnotící rozhovor v systematickém hodnocení pracovníků	153
9.2.3.2	Systém třistašedesátistupňové zpětné vazby	156
10.	Odměňování pracovníků	160
10.1	Složky odměňování	161
10.1.1	Zaměstnanecké výhody	164
10.2	Faktory odměňování	166
11.	Vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků	168
11.1	Development centre	168
11.2	Vzdělávání pracovníků	169
11.3	Plánování osobního rozvoje pracovníků	172
11.4	Řízení kariéry pracovníků	174
12.	Pracovní podmínky a péče o pracovníky	178
12.1	Pracovní podmínky	178
12.1.1	Organizace pracovní doby, pracovní prostředí a bezpečnost a ochrana zdraví při práci	178

12.1.2 Sociálně-psychologické podmínky práce	180
12.1.3 Pracovní zátěž a stres.....	184
12.2 Péče o pracovníky	186
13. Odbory a kolektivní vyjednávání	188
14. Uvolňování pracovníků z organizace.....	191
14.1 Propouštění pracovníků	192
14.2 Kritéria a průběh propouštění pracovníků	193
14.3 Propouštěcí rozhovor	195
14.4 Outplacement	195
15. Personální poradenství	197
15.1 Poradenství.....	197
15.2 Oblasti personálního poradenství.....	199
15.3 Sociální audit	202
LITERATURA	207

1. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Personální řízení představuje oblast řízení, která se zabývá pracovníky.¹ Specifikovat personální řízení, přesněji charakterizovat jeho obsah, vyžaduje zvažít, co může označovat – v různých kontextech může mít různý význam.

Personální řízení:

- je jednou z oblastí řízení v systému řízení organizace;
- je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary);
- personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka.

Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace. Systém práce s lidmi musí zahrnovat všechny souvislosti jejich pracovní činnosti. Organizace se vzájemně liší přístupem k personálnímu řízení, o němž vypovídá jeho postavení v systému řízení organizace a úroveň personální práce (rozsah a kvalita realizovaných personálních činností). Personální řízení je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace.

Hlavním úkolem personálního řízení je umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace, tzn. vytvářet prostředí umožňující managementu zajištění současných i budoucích pracovních činností, rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima motivující pracovníky k plnění cílů, posilovat vztahy v organizaci a podporovat týmovou práci, sledovat vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí, participovat na řízení změn atd. (Armstrong, 1999).

V personálním řízení se uplatňuje značný objem poznatků řady disciplín, které tvoří jeho multidisciplinární základ, zejména poznatky teorie řízení, managementu, teorie organizace, organizačního chování, psychologických a sociologických disciplín, práva, ekonomie, politologie, andragogiky a etiky. Personální řízení je svázáno s podnikovou ekonomikou, využívá matematiku a statistiku, informační technologie, poznatky ekologie, technických oborů ad.

¹ Pojem „pracovníci“ je možné chápat v širším významu než pojem „zaměstnanci“, který tradičně charakterizuje osoby pracující na základě zaměstnanecké pracovní smlouvy. V tomto smyslu je pracovníkem každá osoba, která pro danou organizaci vykonává pracovní činnost, tj. poskytuje organizaci svůj pracovní potenciál (na základě i jiných než zaměstnaneckých pracovních smluv).

1.1 VÝVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Oblast personálního řízení v organizacích se měnila (včetně svého označení) vždy v souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami konkrétního historického období a kultury. V důsledku vnějších vlivů na organizace a jejich vnitřních podmínek se měnil význam dílčích personálních aktivit, s rozvojem metod řízení narůstaly nároky na personální pracovníky. Důležitým aspektem celkového vývoje personálního řízení (a to až do současnosti) je skutečnost, že v jednotlivých organizacích se personální řízení v mnoha svých oblastech vyvíjelo velmi rozdílně v závislosti na specifických podmínkách (vně i uvnitř těchto organizací), a tudíž charakteristika personalistiky v mnoha organizacích v určité době neodpovídá úrovni časově relevantní etapy vývoje personálního řízení.

Odborná literatura standardně vymezuje ve vývoji personálního řízení tři rámcové etapy od vývojově nejstarší k současnosti, a to personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů, které označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v řízení organizace. (Bez ohledu na určitou koncepci či vývojovou etapu se běžně používají jako nejobecnější označení personální oblasti termíny personální práce či personalistika.)

Ve druhé polovině 19. století se rozvíjelo odborové hnutí a kolektivní vyjednávání, legislativa začala ovlivňovat pracovní podmínky, které byly všeobecně v 19. století v továrnách velice špatné (mzdy, pracovní doba, pracovní podmínky žen a dětí). V této souvislosti, kdy zaměstnavatelé začínají na tuto situaci reagovat, se jako první oblast (budoucí) personalistiky rozvíjí **péče o pracovníky**. Jako první personální úředník bývá v literatuře uváděna slečna Mary Wood, která se stala v roce 1896 u společnosti Rowntree v New Yorku sociální pracovnící odpovědnou za zajišťování péče o pracující ženy a děti, zejména za ochranu jejich zdraví (Foot, Hook, 2002). Armstrong uvádí jako první pozice „personalistů“ pracovníky pověřené péčí o zaměstnance v průběhu 1. světové války v muničních továrnách (Armstrong, 1999). Úkolem pracovníků, kteří se zabývali v této době sociálními záležitostmi, bylo řešit pracovní podmínky zaměstnanců – problémy s lékařskou péčí a ubytováním (Mayerová, Růžička, 2000). V průběhu 1. světové války se oblast personalistiky rozvíjí i v důsledku potřeby nejlepšího využití lidí – uplatňuje se testování schopností (zejména v ozbrojených silách). Pracovníci pro péči o zaměstnance byli předchůdci personálních specialistů a manažerů.

Vzhledem k narůstajícímu rozsahu činností v personální oblasti, které nemohli vedoucí pracovníci již zvládat sami, se začínají utvářet personální oddělení, jejichž význam v organizacích v průběhu dalšího vývoje narůstal. Ve svých počátcích (v prvních desetiletích 20. století) poskytovala personální oddělení managementu pomoc při náboru a výběru pracovníků,² při jejich základním výcviku, odměňování, při řešení pracovních podmínek, zlepšování pracovní morálky, motivace a při jednání s odbory. Úkolem těchto personálních útvarů bylo shromažďovat a spravovat evidenci pracovníků.

² V meziválečném období publikovali psychologové výsledky prací o výběrových testech, technikách rozhovoru a výcvikových metodách.

Základní charakteristikou historicky nejstaršího pojetí personální práce (jako služby) je její pasivní role. Úroveň **personální administrativy** – správy (do 30. let 20. století) – představuje personální práci jako činnost vyplývající z legislativy v pracovněprávní oblasti, činnosti související se zaměstnáváním lidí, s povinnou péčí o pracovníky a s pořízováním, uchováváním a aktualizací personálních informací a dokumentů a s poskytováním informací řídícím složkám organizace.

Úroveň **personálního řízení** jako vývojové etapy (od 40. let) lze charakterizovat rozsahem činností nad rámec (nezbytné) administrativy, existencí koncepcí personální a sociální politiky, rozpracovanými metodami personální práce, zvyšující se odborností personálních pracovníků a rozvíjejícími se personálními útvary. Personální práce s tímto záběrem činností (začíná se uplatňovat její aktivní role) nabývá na významu, stává se důležitou oblastí řízení organizace. „Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před 2. světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. ... Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou ... Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení.“ (Koubek, 2007, s. 15) Po 2. světové válce nabývají personální útvary ve vyspělých zemích na významu zvláště se vzrůstající potřebou vysoce kvalifikovaných pracovníků, v souvislosti s jejich přijímáním a odborným výcvikem a výcvikem mistrů.

Od 60. let dochází k rozšíření poskytovaných služeb o rozvoj manažerů, systematické vzdělávání a plánování pracovních sil, jsou využívány propracovanější techniky výběru, výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků (řízení podle cílů). Vliv psychologů a sociologů orientoval některé organizace na uplatňování programů organizačního rozvoje a obohacování práce, ústřední orientací se staly kolektivní pracovní vztahy. Ve vedení podniků se stále častěji objevují personální ředitelé či ředitelé pro kolektivní pracovní vztahy, ve stále větší míře se stávají profesionály ve své oblasti. Ve většině případů byly však jejich možnosti ovlivňovat strategii organizace značně omezené (Armstrong, 1999). Od 60. let je kladen důraz na sociální klima. Postupně výrazně narůstá legislativa v zaměstnávání lidí (bezpečnost práce a zdraví při práci, důchodové zabezpečení, diskriminace), což klade značné nároky na kvalifikaci i odpovědnost personalistů.

Od 80. let se v teorii i v praxi začala rozvíjet koncepce **řízení lidských zdrojů**. Představitelé školy řízení lidských zdrojů popularizovali toto pojetí jako strategický a vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace. V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na zájmy managementu, řízení lidských zdrojů je oblastí řízenou vrcholovým managementem a odpovědnost za řízení lidských zdrojů (jako významné manažerské činnosti) je na liniových manažerech. Strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku, řízení lidských zdrojů sleduje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování oddané a schopné pracovní síly. Důraz

je kladen na participaci pracovníků, na týmovou práci, na formování týmů a flexibilitu. Lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace, přidané hodnoty pomocí lidí se dosahuje prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Je kladen důraz na silnou podnikovou kulturu, zdravé mezilidské vztahy, na dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace. Organizační politiky musí být integrovány a musí vykazovat soudržnost, aby bylo možno lépe navrhovat a podporovat hodnoty a cíle organizace; v této souvislosti hraje životně důležitou roli komunikace. Je uplatňován strategický přístup ke všem personálním činnostem, důraz je kladen na získávání, motivaci, vzdělávání, kariéru, stabilizaci i propouštění, odměňování je diferencováno dle výkonu, schopností či kvalifikace. Zdůrazňováno je respektování potřeb a aspirací pracovníků.

Od 90. let byla pozornost zaměřena na týmovou práci, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj v učících se organizacích, na komplexní řízení jakosti (to ovlivnilo i řízení lidí, zejména v oblasti pracovní způsobilosti), řízení kultury, výkonu a odměňování, stále více se hovořilo o kompetencích. Organizace vytvářely štíhlejší a pružnější organizační struktury s menším počtem řídicích úrovní. Personální ředitelé museli řešit nadbytečnost, snižovat počty pracovníků či vypracovávat reengineeringové studie. Důraz byl kladen na význam strategického přístupu a rozvoj vnitřně provázané politiky, personalisté přebírali roli interních konzultantů, začali využívat metody benchmarkingu s cílem uplatnění „nejlepší praxe“. Výrazně se zvýšil podíl personální práce zajišťované externími organizacemi v oblasti vyhledávání pracovníků a vzdělávání (Armstrong, 1999), je kladen důraz na etiku v personální práci. Využívána je flexibilní pracovní doba, narůstá počet pracovníků na dílčí pracovní úvazek, dočasné smlouvy či práci doma, hledají se netradiční systémy odměňování, na významu nabývají zvláště zaměstnanecké výhody, objevuje se talent management, diversity management – řízení různorodosti (z hlediska věku, pohlaví, etnické příslušnosti, náboženského vyznání atd.). Personálnímu řízení v organizacích významně prospěly informační systémy a informační a komunikační technologie zaměřené na automatizaci rutinních personálních činností. V současnosti je ve většině organizací samozřejmostí informační podpora většiny personálních procesů realizovaná komplexními personálními informačními systémy (Personal Information System – PIS) nebo v rámci systémů řízení (plánování) podnikových zdrojů (Enterprise Resource Planning – ERP), jejichž nedílnou součástí je personální agenda.

Vzhledem k úkolům, které v řízení organizace v současnosti personální řízení plní, jsou kladeny značné nároky na schopnosti personalistů. Požadované schopnosti personalistů obsahuje tab. 1.

Tab. 1 Požadavky na schopnosti personalistů (Armstrong, 2007, s. 93)

Znalost podniku a kultury	Rozumí: 1. podnikovému prostředí, konkurenčním tlakům, jimž podnik čelí, a hybným silám vysokého výkonu; 2. klíčovým činnostem a procesům v podniku a jak tyto činnosti a procesy ovlivňují podnikové strategie; 3. podnikové kultuře (základní hodnoty a normy); 4. jak personální politika a praxe ovlivňuje výkon podniku, a snaží se o jejich správné uplatňování.
----------------------------------	--

Strategické schopnosti	1. Usiluje o účast při formulování podnikové strategie a přispívá k vytváření této strategie; 2. přispívá k vytváření jasné vize a souboru jí odpovídajících hodnot pro podnik; 3. vytváří a realizuje promyšlené, logické a vzájemně propojené personální strategie odpovídající podnikové strategii; 4. chápe význam měření lidského kapitálu, zavádí systémy měření a zabezpečuje, aby byly správně používány.
Efektivnost organizace	1. Přispívá k analýzám a diagnózám problémů souvisejících s lidmi a navrhuje praktická řešení; 2. pomáhá formovat zdroje pro podnik tím, že zabezpečuje, aby měl potřebnou kvalifikovanou, oddanou a angažovanou pracovní sílu; 3. pomáhá formovat schopnosti podniku v oblasti procesů tím, že zavádí takové systémy práce, které vedou k optimálnímu využívání lidí; 4. přispívá k vytváření a rozvoji procesů řízení znalostí.
Interní konzultování	1. Analyzuje a diagnostikuje problémy související s lidmi a navrhuje praktická řešení; 2. používá intervenční styl k uspokojení potřeb klientů; podle potřeby hraje roli katalyzátoru, usnadňovatele nebo experta; 3. používá procesů konzultování k řešení problémů a záležitostí souvisejících s lidmi; 4. koučuje klienty, aby se vyrovnali se svými problémy, předává dovednosti.
Poskytování služeb	1. Předvídá požadavky a uzpůsobuje a provádí podle nich své služby; 2. poskytuje účinné a nákladově efektivní služby v každé oblasti řízení lidských zdrojů; 3. rychle a účinně reaguje na žádost o personální služby, pomoc a radu; 4. posiluje pravomoci liniových manažerů, aby mohli rozhodovat v personálních záležitostech, ale podle potřeby je vede.
Soustavný odborný rozvoj	1. Soustavně zdokonaluje a rozšiřuje své odborné znalosti a dovednosti; 2. hledá vzory nejlepší praxe v personální práci; 3. udržuje si přehled o novinkách v řízení lidských zdrojů; 4. udržuje krok s výzkumem v oblasti řízení lidských zdrojů a jeho praktickými důsledky.

Jsou-li lidé považováni za nejcennější zdroj prosperity organizací, je jejich řízení prioritou. Efektivní personální řízení má zásadní podíl na fungování organizace, na její konkurenceschopnosti. Jestliže je lidský potenciál a jeho využívání rozhodujícím faktorem úspěchu organizace, je zásadním úkolem personálního řízení získat a udržet schopné lidi.

1.2 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A PERSONÁLNÍ POLITIKA

V praxi musí personální řízení respektovat situaci organizace a je závislé na aktuálních faktorech prostředí. Při stanovení cílů, metod a nástrojů musí personální řízení vycházet z podmínek vně i uvnitř organizace, které ho ovlivňují a podmiňují; charakter personálního řízení v jednotlivých organizacích se liší.

Mezi **vnější podmínky** (v širším záběru), které ovlivňují personální řízení, patří:

- rozvoj nové techniky a měnící se technologie (ovlivňuje charakter a obsah práce a nároky na kvalifikaci pracovníků);
- ekonomické podmínky (hospodářský cyklus ovlivňující zaměstnanost);
- konkurence na národním, evropském a globálním trhu (tlak na produktivitu práce, kvalitu, flexibilitu ad., organizační změny v důsledku významně ovlivňují personální oblast, např. v rámci snižování nákladů na zaměstnávání lidí jsou určité pracovní činnosti zajišťovány externě – „outsourcing“);
- vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí (politika zaměstnanosti, úroveň minimální mzdy, úpravy zdravotního a sociálního pojištění, legislativa k odborovému hnutí ad.);
- sociální a kulturní vlivy (např. podíl zaměstnaných žen);
- demografické vlivy (populace, demografické složení pracovní síly podle úrovně vzdělání, věku, pohlaví atd., imigrace ad.);
- aktuální situace na trhu práce (lokální, celostátní i mezinárodní trh práce; podmínky na trhu práce – např. úroveň mezd a zaměstnaneckých výhod poskytovaných konkurenty; dostupnost pracovních sil v potřebném množství a kvalifikační struktuře; imigrace ad.);
- internacionalizace trhu práce (mezinárodní personální řízení);
- prostorová mobilita pracovních sil – národní, evropská i globální (preferenze určitých regionů, bytové ad. překážky, migrace pracovních sil);
- hodnotové orientace lidí (profesně kvalifikační orientace, sociální potřeby atd.);
- ekologické vlivy (tlak na zavádění techniky a technologie s ohledem na životní prostředí; ekologické aspekty hodnocení výsledků práce).

Vnější podmínky personálního řízení se neustále mění (vnější podmínky spolu vzájemně souvisejí, změna jednoho faktoru vnějšího prostředí znamená změnu dalších). Mnohé z těchto vlivů se vyvíjejí pomalu (složení pracovní síly), jiné lze charakterizovat jako rychlé změny (nové zákony). Některé z vnějších podmínek působí na organizace rozdílně (v závislosti na vnitřních podmínkách). Organizace nemohou vnější podmínky ve velké míře ovlivnit (mohou např. usilovat o ovlivnění přijímání zákonů, v rámci spolupráce se školami ovlivňovat kvalifikaci budoucích pracovníků).

Mezi **vnitřní podmínky** (organizační) patří:

- charakter činnosti organizace ovlivňující charakter práce a strukturu pracovníků (tj. její obsah – pracovní činnost a její podmínky, nároky na kvalifikaci, motivaci a stimulaci k vykonávání práce – přitažlivost práce, finanční ohodnocení, možnost vzdělávání, kariérní postup ad.);
- strategie a politika organizace (cíle organizace, podniková kultura), způsob řízení organizace (styl vedení lidí);
- velikost organizace (počet pracovníků);
- geografická poloha organizace;
- organizační struktura (ovlivňuje koncepci pracovních míst);
- ekonomická situace organizace (hospodářské výsledky organizace ovlivňují objem finančních prostředků pro personální oblast – odměňování, vzdělávání, péče o pracovníky ad.);
- technické a technologické vybavení organizace (ovlivňuje charakter pracovních činností, nároky na kvalifikaci pracovníků a jejich rozvoj, podmínky práce ad.);
- sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a rozvojový potenciál pracovníků, jejich flexibilita, mobilita ad.;
- organizační kultura (personální řízení je významným aspektem kultury organizace; personální řízení musí vycházet ze specifík kultury organizace, současně je považováno za důležitý prostředek změny organizační kultury);
- odbory (kolektivní vyjednávání) ad.

Postavení personálního řízení v organizaci závisí na přístupu vrcholového managementu, na pozici v hierarchii řízení organizace, na tom, jakou politiku v personální oblasti (v nejširším smyslu politiku řízení lidí) organizace uplatňuje. Vliv na personální řízení v organizaci má též podíl liniových vedoucích na personálních činnostech a profesionální úroveň personalistů.

Strategické řízení se zaměřuje na cíle (vize žádoucího stavu po určité době) i nástroje (jak bude pravděpodobně vize realizována, cesty k dosažení cílů). Strategické řízení vytváří a rozpracovává představy o směrech, kterými by měla organizace postupovat, a rozhoduje, jak prakticky cíle dosáhnout, přičemž vychází ze stávajících kapacit, schopností a silných stránek. Strategické řízení je soustavou kroků směřujících ve střední či relativně vzdálené budoucnosti k dosažení stanovených cílů. Strategie organizace musí být založena na předvídání vývoje a musí vycházet z předpokladu, že v průběhu strategického období dojde k odchylkám od původní předpovědi. Hlavním cílem strategie je připravit organizaci na očekávaný budoucí vývoj okolí, aby byla schopna rychle reagovat na změny. Změny ovlivňují podnikové hodnoty, zasahují organizační strukturu a rozdělení zdrojů; změny vyžadují podporu lidí. Při stanovování strategie musí organizace zvažovat lidský potenciál a jeho řízení k realizaci svých cílů. Strategie organizace ovlivňuje personální oblast stejně jako ostatní oblasti řízení.

Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organi-

zace. Personální strategie organizace vytváří ve své oblasti předpoklady k realizaci podnikové strategie. Personální strategie musí reagovat na změny strategie organizace, musí odpovídat specifikům organizace (vnitřním podmínkám) a respektovat vnější podmínky, v nichž organizace funguje (personální strategie spojuje vnější vlivy na organizaci s jejími vnitřními specifiky). Rozhodování v personální oblasti znamená zvažování alternativ v souladu s personální strategií.

Systém personálního řízení v organizaci tvoří personální politika, která určuje zásady v oblasti personálního řízení a realizaci dílčích personálních činností, sociální politika, která je podporou personální politiky – pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost a stabilizaci pracovníků a vedení lidí, které představuje uplatňovaný styl vedení a ovlivňuje pracovní ochotu lidí.

Personální politika je souborem relativně stabilních zásad, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti. Personální politika určuje pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci, způsoby jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání vedoucích pracovníků při řešení personálních záležitostí. Personální politika definuje „obecný způsob jednání“, poskytuje rámec, v němž jsou přijímána odpovídající rozhodnutí (Armstrong, 1999). Personální politika je koncepcí realizace personální strategie, určuje pravidla realizace personálních činností. Personální politika musí respektovat podmínky organizace, zohledňovat její zájmy i zájmy pracovníků, odráží se v ní etika organizace. Personální politika je odrazem významu lidí, který jim organizace pro svoji efektivní činnost přikládá.

Personální politiku tvoří dílčí politiky vztahující se k určitým oblastem personálního řízení. Explicitně vyjádřená personální politika organizace by měla zahrnovat její deklarované cíle, odpovědnost za personální řízení a normy chování v personální oblasti. Personální politika může obsahovat:

- politiku týkající se pracovní činnosti pracovníků (organizace práce, pracovní podmínky, organizační struktura, popisy pracovních míst, personální plánování, zvyšování kvalifikace v souladu s nároky budoucích činností, informovanost o změnách souvisejících s pracovní činností);
- politiku zaměstnanosti (nároky na pracovníky, zásady získávání a výběru pracovníků);
- vzdělávací politiku a politiku rozvoje pracovníků (možnosti vzdělávání, časové a finanční podmínky, trvalý rozvoj dovedností a schopností pracovníků);
- informační politiku (charakter informací, pohyb informací – oboustranný vertikální a horizontální, neformální komunikace, předkládání návrhů a stížností pracovníků);
- politiku vedení (mezilidské vztahy vycházející z důvěry, spolehlivosti a lidské slušnosti, úsilí o rozvoj pracovníků k optimálnímu výkonu, poskytování samostatnosti pracovníkům);
- politiku odměňování (principy odměňování, stanovení odměny za práci, složky odměny, zaměstnanecké výhody, informovanost pracovníků o mzdové politice);
- politiku rozmísťování pracovníků (pravidla převedení pracovníků na jinou práci, principy obsazování vedoucích pozic, jejich obsazování prioritně pracovníky z vlastních řad, příprava pracovníků pro vedoucí pozice);

- politiku uvolňování pracovníků (zásady pro odchody pracovníků z organizace, zásady propouštění pracovníků);
- sociální politiku – sociální služby poskytované pracovníkům ad. (Horalíková, 1995).

Odpovědnost za personální řízení v organizaci nesou vrcholové vedení, linioví vedoucí a personální útvar – personalisté. Vrcholové vedení organizace odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky. Odpovědnost za vedení lidí, za realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými spočívá především na liniových vedoucích. Personální útvar poskytuje personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům, zajišťuje personální činnosti, komunikuje ve své oblasti s mimopodnikovými institucemi. Rozdělení odpovědnosti a pravomoci v jednotlivých oblastech systému personálního řízení v organizaci je podmíněno řadou skutečností, zejména úlohou personálního řízení v systému řízení organizace, která je mu přikládána.

2. VLIVY ORGANIZAČNÍ KULTURY A ORGANIZAČNÍHO KLIMATU NA IDENTIFIKACI PRACOVNÍKŮ S ORGANIZACÍ A PRACÍ

Na význam kultury pro fungování organizace upozorňují odborníci od 80. let. Bower (dlouholetý ředitel McKinsey & Co.) charakterizoval kulturu firmy jako „způsob, jak tady věci děláme“ (Deal, Kennedy, 1982). Podle Robbinse (1986) se **organizační kultura** vztahuje k systému sdílených názorů zastávaných členy organizace, které odlišují určitou organizaci od ostatních. Tento systém sdílených názorů je, při bližší analýze, soustavou klíčových charakteristik organizace. Handel konstatuje, že kultura uvnitř organizace je svébytný systém, širší kultura má však na organizaci silný vliv. Různé organizace mají „vlastní tón“ či „cítění“, a to i tehdy, jsou-li součástí určitého celku. Tyto organizace jsou buď autoritativnější nebo demokratičtější, svázané pravidly či neformální, vstřícné vůči inovacím nebo rezistentní vůči změnám, vstřícné nebo nepřátelské vůči různorodosti, může v nich panovat přátelská či nepřátelská atmosféra (Handel, 2003).

Johns (1996, s. 288–290) říká, že organizační kultura může být neformálně považována za něco, jako je styl organizace nebo její povaha, přičemž je toto nejvíce zjevné, porovnává-li se, jaké to musí být, pracovat v té či oné organizaci. Již ze zmínek v tisku lze usuzovat, že organizace nabízejí rozdílné prostředí, jejich kultura je jedinečná. Vyjádřeno formálněji, organizační kulturu tvoří sdílené názory, hodnoty a představy, které v organizaci existují. Tyto názory, hodnoty a představy determinují normy, jež jsou v organizacích nastaveny, a vzorce chování, které se z těchto norem odvíjejí. Termín sdílené neznámá, že zcela všichni pracovníci jsou v absolutní shodě s těmito normami, ačkoliv se to očekává. Spíše to znamená, že organizace působí na jedince jednotně a jedinci tyto normy v určité míře chápou shodně. Kultura charakterizuje život v organizaci, má tendenci být v čase relativně stabilní, a pokud je již vytvořena, má tendenci „přežít“ personální změny a zajistit sociální kontinuitu. Kultura zahrnuje takové interní záležitosti, jako je např. podpora inovací či přijímání rizika a externí záležitosti, kupř. orientace na zákazníka na prvním místě nebo neetické chování vůči konkurentům. Organizační kultura může mít silný dopad na chování lidí, na jejich spokojenost a výkon.

Různá vymezení kultury, ať již postihují jakékoliv její charakteristiky, se liší v tom, zda kulturu vymezují jako pravidla, jak by se lidé měli chovat, či jak se skutečně chovají. Lukášová a Nový (2004) uvádějí své zobecnění současného pojetí a definují organizační kulturu jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.

Robbins (1986) specifikoval sedm základních charakteristik, které vystihují podstatu kultury každé organizace:

1. individuální autonomie (míra odpovědnosti, nezávislosti a příležitostí uplatnit iniciativu jednotlivců uvnitř organizace);
2. struktura (míra pravidel a předpisů a množství přímé kontroly užívané k dohledu nad chováním pracovníka);
3. podpora (míra podpory a vřelosti poskytované vedoucími pracovníky jejich podřízeným);
4. identita (míra identifikace pracovníků s organizací jako celkem);
5. výkon a odměna (míra odměňování pracovníků podle výkonnostních kritérií);
6. tolerance vůči konfliktům (míra konfliktů ve vztazích mezi spolupracovníky a pracovními skupinami, ochota být čestný a otevřený v odlišných názorech);
7. tolerance rizika (míra, s níž jsou pracovníci podporováni, aby byli agresivní, inovativní a vyhledávali riziko).

Kombinace různé míry těchto charakteristik vytváří různorodé organizace.

V rámci velkých organizací existují relativně samostatné kultury jejich jednotlivých celků, které jsou označovány jako **subkultury**. Subkultura je kulturou odlišující se od převládající, většinové a „oficiální“ kultury (Jandourek, 2001), je hodnotami a normami určité skupiny, k nimž se hlásí, které jsou odlišné od hodnot a norem většiny (Giddens, 1999). Subkulturu charakterizují společné znaky kultury určité skupiny, která tvoří podskupinu větší organizační kultury (Brooks, 2003). Zdrojem subkultur může být odlišná funkční specializace jednotlivých útvarů (např. orientace na zákazníka u obchodníků oproti byrokratickému zaměření ekonomického útvaru), prostorová vzdálenost organizačních jednotek, osobnostní charakteristiky pracovníků (věk, pohlaví, vzdělání ad.), organizační hierarchie (vrcholový či střední management, dělníci ad.). Předpoklady vzniku subkultur jsou v organizacích se slabou organizační kulturou, která neplní úlohu integrujícího činitele, zabezpečujícího konzistentnost vnímání a myšlení členů organizace. Subkultury však existují i v silných kulturách a nemusejí být v nezdravém konfliktu s dominantní kulturou (Lukášová, Nový, 2004).

Pracovní chování lidí významně ovlivňuje klima v organizaci. **Sociální klima na pracovišti** (které je vzhledem ke svému do značné míry emocionálně podmíněnému obsahu označováno i jako klima psychologické), vymezuje Provazník jako charakter (podobu) převládajících vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny. „Sociální klima podmiňuje pracovní jednání pracovníků, průběh i výsledky jejich pracovní činnosti. Utváří se v procesu společné pracovní činnosti, v sociálním styku pracovníků, v konfrontaci jejich nároků, požadavků a očekávání s reálnými možnostmi jejich naplnění.“ (Provazník, 1997, s. 181) Pavlica (2000) charakterizuje obecnou představu o optimálním sociálně-psychologickém klimatu tak, že by mělo být bezkonfliktní, měl by být vyvážený vztah mezi řídicími a řízenými pracovníky a mezi pracovníky na stejné úrovni z hlediska hierarchie řízení. Tato skutečnost se má projevovat v příznivých vyjádřeních řídicích i řízených pracovníků, v identifikaci pracovníků s organizací, v zajištění fungujících informačních kanálů a toků informací a ve větší adaptabilitě. V této souvislosti Nakonečný (1995) zdůrazňuje, že je třeba vytvářet účinný systém motivací, vytvářet pocit jistoty a důvěry v nadřazené, dosahovat vysoké úrovně integrace skupinových a organizačních cílů, vy-

tvářet účinný systém komunikace a norem (pracovních úkolů – každý musí vědět, co má dělat a co za to dostane) a nepřipouštět konfliktní preference, frakce a klany, napětí mezi členy pracovních skupin a mezi podřízenými. Za základní typy klimatu v organizaci jsou pokládány orientace na moc, tj. přísně autoritativní styl řízení, např. v armádě, orientace na interakci, tj. mírně neformální styl řízení, např. na výzkumném pracovišti, a orientace na výkon, tj. spoluúčast a relativní autonomie pracovníků, např. v oblasti obchodu (Nakonečný, 2005).

Organizační klima charakterizují jevy, které mohou lidé v organizaci pozorovat, posuzovat a reflektovat. Organizační klima je možné chápat jako naladění lidí v organizaci, které je důsledkem určitých organizačních a interpersonálních vlivů na jejich subjektivní vnímání a prožívání, projevuje se v jejich mínění na základě osobních i zprostředkovaných zkušeností a může působit na utváření jejich pracovních postojů. Naladění lidí je důsledkem jejich individuálního emocionálního i racionálního hodnocení dění v organizaci; mínění lidí charakterizuje obraz organizace tak, jak ji vnímají. Klima organizace vyplývá spíše než z vlastní pracovní činnosti lidí z jejich pocitů, které z mnoha souvislostí této činnosti a zejména z ostatních lidí v organizaci mají (Kocianová, 2006).

Na utváření organizačního klimatu působí mnoho faktorů. Ovlivňují ho normy, hodnoty, vztahy a jednání v organizaci. Vlivy na straně organizace, které mohou významně ovlivňovat klima uvnitř organizace, jsou pozice organizace na konkurenčním trhu, image a dobré jméno organizace, organizační strategie a politika, organizační kultura a etika, organizační struktura a komunikace, řízení organizace, vedení lidí, pracovní podmínky, konflikty v organizaci ad. Klima ve skupině ovlivňují role a pozice jedinců ve skupině, skupinové normy, vztahy mezi jedinci ve skupině, komunikace, kompetence a styl vedení nadřízeného, konflikty ve skupině ad. Významnou roli hrají charakteristiky jedinců, jejich osobnostní rysy chování a komunikační styl, pracovní chování, jejich schopnosti a výkonnost, identifikace s organizací, s pracovní skupinou a s vykonávanou prací. Na organizační klima působí i mnohé mimoorganizační vlivy – mezinárodní a národní politika (legislativa ovlivňující trh podnikání, ekologie) a ekonomická situace státu, společenské změny, situace v oboru činnosti na mezinárodním i národním konkurenčním trhu, situace v regionu (podmínky místního trhu a trhu práce) a situace profesních skupin (Kocianová, 2006).

Organizační klima a organizační kultura jsou často nesprávně používány v téměř shodném významu. Spieß a Winterstein (1999) uvádějí, že klimatu a kultuře je společné to, že se vytvářejí komunikací a spoluprací a ovlivňují individuální představy a prožitky. Avšak, jak uvádí Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec: „Zatímco klima, jakožto povrchová, relativně méně stabilní vrstva, je poměrně snadno zasažitelné okamžitými opatřeními, kultura organizace se vyznačuje značnou a zpravidla dlouhodobou rezistencí vůči vnějším vlivům.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 162) Klima je oproti kultuře „viditelné“ a proměnlivé. Kultura je charakterizována omezenými možnostmi jejího vnímání, hlubokou zakořeněností a dlouhodobostí.

Cílem každé organizace v oblasti řízení lidí je identifikovaný pracovník. **Identifikace pracovníka s organizací** znamená jeho ztotožnění se zájmy organizace, s jejími hodnotami, projevuje se v chování pracovníka, v jeho úsilí maximálně přispět svojí

činností prospěchu organizace. Provazník a Komárková (1996) charakterizují identifikaci pracovníka s organizací jako přijetí cílů dané organizace, kdy jsou cíle organizace chápány pracovníkem jako cíle vlastní. Tento vztah se projevuje v oblasti úspěchů i neúspěchů – pracovník chápe úspěchy či neúspěchy jako vlastní. K snazší identifikaci pracovníka s organizací přispívá prestiž a image organizace.

Míra identifikace pracovníků s vnitřní i vnější politikou organizace v určité míře vypovídá o klimatu v organizaci. Lze předpokládat, že čím je identifikace pracovníků s organizací vyšší, tím bude sociální klima příznivější, a naopak. Nepříznivé klima v organizaci narušuje plnění jejich úkolů, má negativní vliv na psychiku a pracovní chování jedinců. Klima v organizaci závisí rovněž na tom, nakolik jsou uspokojována očekávání pracovníků. Management organizace by měl usilovat o vytváření takového klimatu, které podporuje identifikaci pracovníků s organizací.

Identifikací člověka s prací se rozumí jeho vnitřní ztotožnění s prací. Lze předpokládat, že člověk se snadněji identifikuje s prací, která je mu blízká, kterou vykonává rád a která mu poskytuje uspokojení. Obecně se předpokládá, že identifikace člověka s prací pozitivně ovlivňuje jeho pracovní chování, že má vliv na jeho motivaci k práci, jeho pracovní zaujetí a výkon. Sounáležitosti pracovníků s organizací a s prací napomáhá zájem organizace o své lidi, o jejich potřeby. Lze předpokládat, že jedinci, jejichž osobní preference budou v souladu s organizačním prostředím, budou spokojenější a oddanější než lidé s odlišnými představami. Oddanost se vztahuje k míře vazby a loajality pracovníka k podniku. Oddanost reprezentuje identifikaci s cíli a hodnotami organizace, touhu náležet k organizaci a ochotu vyvíjet úsilí v jejím zájmu.

3. MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ

3.1 OSOBNOST ČLOVĚKA VE VZTAHU K PRÁCI

Pracovní chování lidí ovlivňuje mnoho faktorů na straně jedince i na straně organizace, a ty jsou ve vzájemné interakci. Pracovní chování člověka spoluurčují mnohé osobnostní a individuální charakteristiky a očekávání, jeho identifikace s organizací a prací. Na chování pracovníků působí mnohé skutečnosti týkající se kultury organizace a organizačního klimatu, vlastní pracovní skupiny, systému řízení a vedení lidí, zejména ovlivňování jejich pracovní ochoty a pracovní spokojenosti. Pracovní chování člověka ovlivňuje mnoho různých situačních faktorů, významným aspektem je i subjektivní vnímání těchto situací, podle něhož se potom člověk chová.

Schopnosti člověka představují interindividuálně odlišné psychofyzické dispozice jedince k výkonu. Formují se na základě vloh, které vytvářejí přirozený základ pro rozvoj schopností. Schopnosti jsou získané dispozice k určitým druhům činností, utvářejí se osvojováním činnosti a „...projevují se tím, jak rychle, snadno a s jakými výsledky si jedinec osvojí vykonávání a organizaci příslušné činnosti. Schopnosti vytvářejí širší komplex obecných nebo specifických schopností. Tento vnitřně integrovaný soubor vzájemně se doplňujících a kompenzujících schopností umožňuje jedinci úspěšně vykonávat poměrně široký okruh pracovních činností.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 96). Obecné schopnosti (intelligence) se uplatňují v různých druzích činnosti, speciální schopnosti v činnostech určitého druhu (např. hra na hudební nástroj, řemeslné manuální operace). Schopnosti úzce souvisejí s dovednostmi, které vyjadřují způsobilost převést vědomosti k praktickému využití prostřednictvím nácviku. Dovednosti lze chápat jako elementy schopností. „Schopnosti se vývojově utvářejí postupným zvládáním a ‚napojováním‘ jednotlivých dovedností. ... Psychické předpoklady pro práci a výkon profese je možno podle Čápa (1990) vyjádřit v pěti skupinách předpokladů, které jsou vymezeny v pojmech specifických vědomostí, dovedností, schopností, procesů apod. Jsou to předpoklady senzomotorické, intelektové, estetické, sociální a autoregulační (zahrnují charakter a odolnost).“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 97)

Prostřednictvím práce uspokojuje člověk mnohé své **potřeby** (projevy nedostatku), a to potřeby existenční i sociální. V pracovním životě mají lidé různé preference, usilují o uspokojení potřeby vysokého výdělku, potřeby upevnění své pozice, potřeby optimálních vztahů s kolegy a s nadřízeným, potřeby úspěchu v pracovní činnosti a ocenění tohoto výkonu, potřeby rozvoje a pracovního postupu ad.

Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako základní moti-