

TRENDY V PODNIKÁNÍ
BUSINESS TRENDS

Obsah – Content

Ludvík Eger

Editorial 2

**Jaroslav Vrchota, Monika Březinová,
Jaroslava Smolová**

Odpovědnost jako klíčová kompetence 3

Dana Egerová

Integrovaný talent management – nové
paradigma pro talent management 8

Vladimír Šik

Supervize jako nástroj řízení a podpory kvality
v oblasti pomáhajících profesí 14

Jana Jarošová

Organizational development and employees
perspectives in financial administration career
pathway 21

Hana Klupáková

Charakteristiky kariérních konceptů 27

Monika Rolková

Parcipatívny štýl riadenia – slobodné riadenie
zamestnancov 34

Zuzana Křištofová, Ludvík Eger

Výzkum úspěšných implementací diverzity
managementu v České republice 40

Zuzana Čmelíková, Ján Čmelík

Diagnostika organizačnej kultúry 46

Anna Bagieńska

Modeling knowledge workers competences 55

Věra Dvořáková

Motivace jako jádro ovlivňování pracovní
výkonnosti zaměstnanců organizací 62

Uveřejněné příspěvky byly recenzovány.
Příspěvky neprocházejí jazykovou redakcí.

Contributions in the journal have been reviewed
but not edited.

Klíčová slova – Key words:

Podniková ekonomika – Business Economics

Management – Management

Marketing – Marketing

Finance a účetnictví – Finance and Accounting

Úvod

Vážení čtenáři,

po roce, a opět ve spojení s konferencí Trendy v podnikání, vychází další číslo našeho časopisu.

Předložené číslo je především z třetí sekce uvedené konference, jež byla zaměřena na Řízení a rozvoj lidí v organizacích.

Již jsme si pomalu všichni zvykli na to, že:

a, mluvíme o rozvoji lidí v organizaci jako o samozřejmé a důležité věci a

b, tak trochu všichni víme, že to v praxi nevypadá tak, jak se píše či doporučuje v odborných publikacích.

Můžeme si položit otázku, je tomu skutečně tak?

Místo odpovědi si dovolím stručně uvést příklad z mezinárodního výzkumu, který tým naší fakulty vedl v minulém akademickém roce a jenž byl zaměřen na problematiku diverzity managementu a komparaci zvolených oblastí diverzity v zemích Višegrádu.

Výstupy publikované v monografii Diversity management. Comparison, the best practices of Visegrad countries můžete najít i na webu <http://diversity-management.webnode.cz/>.

Samozřejmě se ukázalo, že diverzita zde je, že ji musíme brát jako přirozenou záležitost v otevřené Evropě i současném globalizovaném světě. Také se ukázalo (i z dalších dílčích šetření), že ne všichni (zejména v oblasti řízení MSP) vědí, co diverzity management je. Potvrdilo se ovšem, a publikované příklady

dobré praxe to jasně dokazují, že velké a nadnárodní firmy diverzitu a diverzity management cíleně využívají, a to nejenom uvnitř firmy, ale i ve vztahu k trhu, k zákazníkům atd.

Odvážím se tvrdit, že to, že někdo něco nezná, nebo to z nějakého důvodu neuznává a „nepovažuje za potřebné“ to aplikovat v praxi, vůbec neznamena, že tomu je tak všude a že není potřebné se problematice věnovat na našich univerzitách atd. Naopak, jako v našem případě, velmi rychle se ukáže, že některé firmy účelně využívají řadu (pro někoho nových či neznámých) konceptů a nástrojů pro řízení a rozvoj lidských zdrojů.

Při vnímání nejednoduché situace řady našich firem v ekonomických a společenských podmínkách současné doby, musíme věnovat pozornost příkladům dobré praxe a ukazovat našim studentům, jak úspěšně inovativní kocepty využívat v praxi.

Ostatně náš tým například přebíral zkušenosti z IBM na jeho pracovišti v Brně a skutečně bylo se čemu učit a o čem přemýšlet.

Věřím proto, že i toto číslo časopisu přinese několik dalších zajímavých námětů, jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v našich podnicích a dalších organizacích.

Za redakční radu
Ludvík Eger

ODPOVĚDNOST JAKO KLÍČOVÁ KOMPETENCE

Jaroslav Vrchota, Monika Březinová, Jaroslava Smolová

ÚVOD

V dnešní době je zodpovědnost klíčovou kompetencí [9], [3], [12] požadovanou na každé desáté pracovní místo. Odpovědnost za své jednání je stále cennější vlastností manažerů. V době globální ekonomické krize a 20 let po založení většiny soukromých firem zde v regionu, pomalu odcházejí vlastníci z řídicích pozic a vybírají odpovědné a schopné nástupce. Udržení dobrých osobních vztahů v rámci přeshraničního podnikání, které bývá pro takovéto podniky velmi důležité, je pak nutností k udržení a případně i posílení tržní pozice podniku.

Čím více je člověk provázán s ostatními, tím více narůstá v okolí předpoklad jeho větší zodpovědnosti, který jedince svazuje.[1] Stejný systém platí i v organizaci, kde provázanost zaměstnanců a rostoucí povinnosti zavazují manažera k dodržování jasně dané odpovědnosti.

Zodpovědnost je ochota a připravenost jednotlivce přijmout odpovědnost, či sdílenou odpovědnost, ve stanoveném rámci a dokázat přesně odhadnout následky vlastního jednání. Ve firmách se připojuje profesní hledisko, které se skládá z posouzení míry důvěryhodnosti, spolehlivosti a pohotovosti k pracovnímu výkonu, aby výsledkem byl kvalitní výrobek či služba. [8]

Důležitou složkou zodpovědnosti je schopnost identifikovat se s úkolem, před který je zaměstnanec postaven. Splnit požadované činnosti svědomitě a spolehlivě. Být ochoten převzít úkol a s ním spojenou část odpovědnosti za druhé a počítat s možnými důsledky svého jednání nejen pro svou osobu, ale také za kolektiv a společnost. Také zodpovědný a schopný manažer by měl být součástí každého pracovního týmu, neboť míra odpovědnosti si přímo úměrně vytrácí s počtem členů skupiny. [2]

1. CÍL A METODIKA

Cílem práce je porovnat odpovědnost jako kompetenci manažerů se studenty vysokých škol. Použitá data byla získána v rámci disertační práce a od 221 manažerů a od 376 studentů vysokých škol pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření probíhalo v oblastech, kde velmi často dochází k přeshraničnímu podnikání. Testování bude probíhat pomocí testovacích hypotéz. V rámci výpočtů je vždy položena nulová hypotéza, že kompetence manažerů a studentů se shodují na základě analyzovaných dat a alternativní hypotéza, že kompetence manažerů dosahují vyšší úrovně než kompetence studentů.

Data byla testována pomocí dvouvýběrového Wilcoxonova testu [11] a jeho asymptotické varianty. Jedná se o neparametrický dvouvýběrový test, který se nejčastěji používá, pokud není splněn předpoklad normality dat. Jelikož mírné porušení normality u vzorků větších než 30 nemá zásadní dopad na výsledky testu.

Nechť X_1, \dots, X_n a Y_1, \dots, Y_m jsou dva nezávislé náhodné výběry ze dvou spojitých rozložení, jejichž distribuční funkce se mohou lišit pouze posunutím. $x_{0,50}$ a $y_{0,50}$ jsou označeny jako medián prvního a druhého rozložení. Vždy je testována hypotéza, že distribuční funkce obou rozložení jsou shodné, jinými slovy, že mediány se rovnají. Oproti alternativě, že první z mediánů $x_{0,50}$ manažerů je větší než druhý jmenovaný. [4, 7]

$H_0 = x_{0,50} - y_{0,50} = 0$ proti $H_A = x_{0,50} > y_{0,50}$
[0]

V první fázi jsou všechny $(n + m)$ hodnot X_1, \dots, X_n a Y_1, \dots, Y_m uspořádány vzestupně podle velikosti. Jelikož celý proces testu probíhá elektronicky pomocí softwaru Statistika v 10, není tento krok v práci zapisován, jelikož se jedná pouze o lapidární operaci.

Dále jsou zjištěny součty pořadí hodnot X_1, \dots, X_n a označena jako T_1 . Součet hodnot v pořadí studentů Y_1, \dots, Y_m bude značen T_2 .

Dalším krokem je vypočtení testované statistiky pro U_1 a U_2 , přitom stále platí, že $U_1 + U_2 = mn$ [00]

$$U_1 = mn \frac{n(n+1)}{2} - T_1, \quad U_2 = mn \frac{m(m+1)}{2} - T_2 \quad [0]$$

Pokud statistika $\min\{U_1, U_2\} \geq$ tabletové hodnotě, pro zvolené rozsahy obou výběrů a zvolenou hladinu významnosti, pak nulovou hypotézu o totožnosti porovnávaných skupin zamítneme na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Jelikož pro oba vzorky ve všech testovaných případech platí, že n, m jsou větší než 30 je přistoupeno k asymptotické variantě Wilcoxonova testu (Mann-Whitneyův test), který se využívá pro n a m větší třiceti. Kde $U_1 = \min\{U_1, U_2\}$.

$$U_0 = \frac{U_1 - \frac{mn}{2}}{\sqrt{\frac{mn(m+n+1)}{12}}} \quad [0]$$

Kritický obor hodnot pro pravostrannou alternativu $W = \langle k_2, n \rangle$. Nezáporné hodnoty k_1 a k_2 jsou přesně dány v odborné literatuře. H_0 zamítáme na hladině významnosti α pokud $U_0 \in W$. [6]

Výsledky testu dokládají rozdíly v posunutí křivek jednotlivých kompetencí manažerů a studentů.

2. VÝSLEDKY

Stanovení hypotéz: $X =$ zodpovědnost u manažerů

Tabulka 1: Mann-Whitneyův U test

Označené testy jsou významné na hladině $p < 0,05000$

	Součet manažerů	Součet studentů	U	Z	p-hodnota
Zodpovědnost	2709096	3708057	1162161	11,16113	0,000000

Zdroj: zpracováno autorem

$$0,00000 < 0,05$$

$$p\text{-hodnota} < \alpha$$

$Y =$ zodpovědnost u studentů

$$H_0 = x_{0,50} - y_{0,50} = 0$$

$$H_A = x_{0,50} > y_{0,50}$$

Testová statistika:

Dvouvýběrový Wilcoxonův test (Mann-Whitneyův U test)

Zvolená hladina významnosti: $\alpha = 0,05$

Nejprve byly veškerá $n + m$ hodnot X_1, \dots, X_n a Y_1, \dots, Y_m uspořádány vzestupně podle velikosti. Z důvodu velkého množství dat byl tento krok prováděn elektronicky.

Zjistíme součet pořadí hodnot X_1, \dots, X_n a označíme ho T_1 . Součet pořadí hodnot Y_1, \dots, Y_m označíme T_2 .

$$T_1 = 2709096$$

$$T_2 = 3708057$$

$$\text{Vypočteme statistiky } U_1 = mn \frac{n(n+1)}{2} - T_1,$$

$$U_2 = mn \frac{m(m+1)}{2} - T_2$$

Přitom platí, že $U_1 + U_2 = mn$

$$U_1 = 1162161$$

$$U_2 = 1829295$$

Tabulka 1 vytvořena v softwaru Statistica v10, ukazuje nejdůležitější zjištěné hodnoty u zodpovědnosti. U značí požadovanou min. hodnotu z U_1 a U_2 . Z je hodnota asymptotické testové statistiky v metodice značené jako U_0 . p -hodnota je již vypočtená požadovaná hodnota, která bude porovnávána s α a dále rozhodovat o zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy. Dále bude p -hodnota upravena pro jednostrannou alternativní hypotézu a opět konfrontována s α .

Jelikož konečné p-hodnota je blízká nule a je menší než zvolené α zamítáme nulovou hypotézu na hladině významnosti 0,05.

$p\text{-hodnota} / 2 < \alpha$

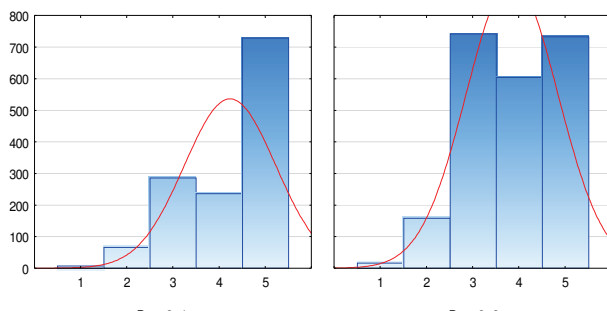
$0,00000 < 0,05$

Na základě analyzovaných dat se alternativní hypotézu nepodařilo zamítnout, jelikož polovina

z p- hodnoty je stále menší než zvolené α . Proto můžeme nadále tvrdit, že manažeři dosahují lepší zodpovědnosti než studenti.

Výsledek testu dokládá také Obrázek 1, kde je znázorněno, že vrchol levé křivky u manažerů je v oblasti 4,2 bodu a u pravé křivky studentů u 4 bodů.

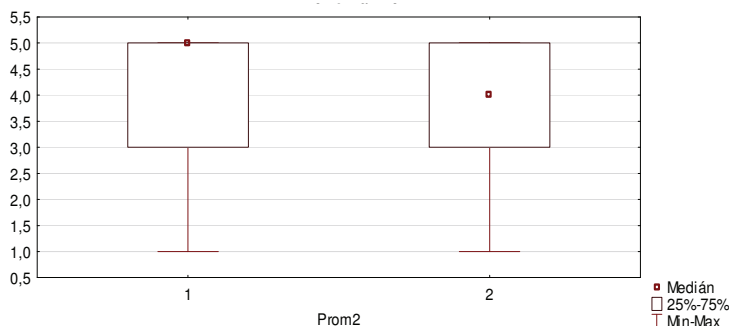
Obrázek 1: křivky



Zdroj: zpracováno autorem

Jednoznačné znázornění je zřejmé na Obrázku 2, kde je v krabicovém diagramu naznačen nejčastější výskyt hodnot manažerů (levá část) a studentů (pravá část) ačkoliv 25% a 75% výskyt je shodný, hodnota mediánu je u manažerů výrazně výše než u studentů, což potvrzuje zamítnutí nulové hypotézy.

Obrázek 2: krabicové vyjádření



Zdroj: zpracováno autorem

ZÁVĚR

Z výsledků vyplývá, že studenti zaostávají v kompetencích týkajících se odpovědnosti za manažery. U studentů by měla být více rozvíjena jak kolektivní odpovědnost, tak osobní. Obě tyto odpovědnosti lze zlepšovat díky seminárním samostatným a týmovým pracím.

Odpovědnost uvnitř týmu by měla být rozvíjena v rámci semestrálních prací ve skupinách kolem 8 členů, skupina si v ideálním stavu přirozeně

určuje a hlídá míru odpovědnosti každého člena za plnění konkrétních úkolů. Má výhodu, že každý člen týmu nabývá pocitu, že je za své osobní výsledky odpovědný kterémukoliv dalšímu členu týmu. Vyvolává v něm určitý pocit závazku vůči ostatním. Tento pocit vzniká díky společnému cíli, který jedinec chápe jako důležitější než osobní.[5] Díky týmovému cíli, má každý člen právo požadovat odpovědnost od ostatních členů skupiny a zároveň se jim cítit odpovědný. Tým díky tomu většinou sám určuje postihy a sankce pro neaktivní a pasivní členy, v opačném případě je potřeba vstupovat do

skupin a pokusit se vytvořit motivující atmosféru, která by tým navedla na ideální rozdělování úkolů a s tím spojenou odpovědnost.

Na osobní odpovědnost musí být na vysokých školách kladen větší důraz, studenti přecházejí v této fázi k vlastní odpovědnosti a odstupují do značné míry od odpovědnosti, kterou za ně přebírala rodina. Velmi často se v této fázi stává, že student podceňuje následky svého jednání. Je pro něho překvapivé, že odpovídá sám sobě a proto se mnohdy uchyluje vlastnímu omlouvání. Tento efekt popisuje Berit Karseth [10] jako: „napsání omluvenky na cokoliv“, kde přirozeným následkem pro jedince je vysvětlování všech negativních následků jako „vnější, cizí vinny“. Právě proto je nezbytné studenty, postupně učit získávat odpovědnost za své jednání, ať už pravidelnou soustavnou činností v hodinách, nebo dlouhodobou samostatnou seminární prací s více kontrolními body až po pouhé zadání úkolu na začátku semestru a kontroly na jeho konci ve vyšších ročnících. Tato vlastnost je pak následně velmi ceněna a hlavně vyžadována zahraničními zaměstnavateli i podniky, které se zaměřují na mezinárodní obchod jako takový či se u nich dá pozorovat alespoň slabá tendence k přeshraničnímu podnikání.

LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. Personální management, Grada Publishing, Praha, 1999. ISBN: 80-7169-614-5
- [2] BELTZ, H., SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení, Praha: Portál, 2001. ISBN: 80-7178-479-6,
- [3] BOYATZIS, R. E., The competent manager: A model for effective performance. New York, Wiley, 1982, ISBN: 978-0471090311
- [4] BUDÍKOVÁ, M., KRÁLOVÁ, M., Průvodce základními statistickými metodami 1. vyd. Praha, Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3243-5
- [5] DAVID P. ERICSON AND FREDERICK S. ELLETT, JR., Taking Student Responsibility

Seriously, Educational Researcher, Vol. 19, No. 9 (Dec., 1990), pp. 3-10, Published by: American Educational Research Association, Article Stable URL (únor 2011): <http://www.jstor.org/stable/1176972>

[6] FREUND, R. J., Statistical methods, 3rd ed, Amsterdam: Elsevier, 2010, ISBN: 978-0-12-374970-3

[7] FRIEDRICH, V., MAJOVSKÁ R, Výběr z ekonomické statistiky: od OECD k České republice, Praha: Wolters Kluwer, 2010, ISBN 978-80-7357-537-3

[8] KOLAJOVÁ, L.. Týmová spolupráce. 1.vyd. Praha, Grada Publishing 2006. s. 12. ISBN: 80-247-1764-6

[9] McCLELLAND, D. Testing for competence rather than for "intelligence". American Psychologist, 28(1), 1-14. 1973, ISSN: 0003-066X

[10] TONE DYRDAL SOLBREKKE and BERIT KARSETH, Professional Responsibility: An Issue for Higher Education?, Higher Education, Vol. 52, No. 1 (Jul., 2006), pp. 95-119, Published by: Springer, Article Stable URL (únor 2011): <http://www.jstor.org/stable/29735006>,

[11] WONNACOTT T.H., WONNACOTT R.J. Statistika pro obchod a hospodářství, Praha: Victoria Publishing, 1994, 891 s. ISBN 80-85605-09-0

[12] WOODRUFFE, C. Assessment Centres: identifying and developing competence, London, Institute of Personnel Management. 1990, ISBN: 978-08-5292-440-2

Autorský tým:

Ing. Jaroslav Vrchota

Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Ing. Jaroslava Smolová, Ph.D.

University of South Bohemia in Ceske Budejovice

Faculty of Economics

Department of Management

E-mail: jaroslav.vrchota@gmail.com,

brezina@ef.jcu.cz,

smolaj@ef.jcu.cz

RESPONSIBILITY AS A MAIN COMPETENCE

Jaroslav Vrchota, Monika Březinová, Jaroslava Smolová

Abstract: This article aims to compare the responsibilities of managers and university students. This comparison is performed by formulating a hypothesis and subsequent authentication using the Wilcoxon test, where answers from both of the groups are compared. In conclusion, the article summarizes the results and possible improvements and development of students in scope of education at the university field. Paper is one of the solutions of grant research MEB061008 "Cross border enterprise – B2B marketing and distribution in Austria and Czech Republic".

Key words: responsibility, competence, manager

JEL Classification: M53

INTEGROVANÝ TALENT MANAGEMENT – NOVÉ PARADIGMA PRO TALENT MANAGEMENT

Dana Egerová

ÚVOD

V dnešním dynamicky proměnlivém a silně konkurenčním podnikatelském prostředí nabývají lidské zdroje strategického významu pro úspěch organizace. Zároveň pokračující globalizace pracovního trhu, změny ve struktuře pracovní síly (zejména její stárnutí a chybějící požadovaná kvalifikace) na jedné straně a rostoucí potřeba kvalifikované pracovní síly na straně druhé zvyšují význam talent managementu pro organizaci. Současná podniková praxe i realizované studie [5], [7], [8], [14] ukazují, že konkurenční výhodou budou mít zejména ty organizace, které budou schopné získat, rozvíjet a udržet si talentované pracovníky.

Výsledky studie Institutu pro rozvoj a lidské zdroje (Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD) [5] potvrzují, že talent management nabývá na významu zejména v době ekonomické krize a je jedním z klíčových nástrojů získání konkurenční výhody. Uvedená studie zároveň prezentuje dopady krize (pozitivní i negativní) na oblast talent managementu v organizacích. Téměř 26% organizací, které se zúčastnily šetření, uvedlo, že byly nuceny v důsledku zhoršené ekonomické situace změnit přístupy a praktiky v oblasti talent managementu, zároveň 24% z nich uvedlo, že jejich celkový rozpočet na talent management byl v důsledku krize snížen. Jako nejčastější změny byly uváděny snížení rozpočtu na vzdělávání a rozvoj talentů, zaměření na udržení talentovaných pracovníků, revize současného systému talent managementu v kontextu jeho ekonomické efektivnosti, větší zaměření na talent management. Z výsledků studie dále vyplývá, že v organizacích, které uvedly, že krize neměla vliv na jejich strategii talent managementu, zůstal talent management prioritou i v období krize a investování do

talentů chápou jako klíč k úspěšné budoucnosti firmy.

Současně s výše uvedeným je potřebné si rovněž uvědomit, že současná ekonomická situace implikuje nové přístupy a postupy, které jsou uplatňovány v různých oblastech života organizace a které umožňují organizaci vyrovnat se s novou ekonomickou realitou. Pro talent management to znamená změnu paradigmatu talent managementu ve smyslu posunu od tradičního mnohdy nesystematického přístupu k integrovanému talent managementu.

Předložený článek se primárně zaměřuje na představení konceptu integrovaného talent managementu, na vymezení jeho základních charakteristik a zdůvodnění významu aplikace daného konceptu pro současnou organizaci. Pozornost je rovněž věnována pojmu talent management, který je výchozím pro vymezení konceptu integrovaný talent management. Není tedy naším cílem detailní popis uvedeného konceptu, ale spíše uvedení nového přístupu, kterým integrovaný talent management beze sporu je, a to jak pro oblast řízení lidských zdrojů v organizaci, tak i specificky pro oblast talent managementu.

1. TALENT MANAGEMENT – VYMEZENÍ POJMU

Talent management je koncept, který má mnoho aspektů. Můžeme ho chápat jako filosofii či způsob uvažování organizace o jejích zaměstnancích či jako soubor HR politik a praktik. Můžeme ho vnímat také jako zdroj konkurenční výhody organizace.

V současné době neexistuje jednotná a obecně přijímaná definice talent managementu. Naopak v odborné literatuře i v podnikové praxi se setkáváme s jeho různým vymezením a pojetím [9], [3]. Autoři Lewis, Heckman [9] na základě analýzy různých vymezení a definic pojmu

talent management identifikovali tři následující pojetí daného pojmu. V prvním pojetí je talent management spojován se souborem personálních činností, jako jsou např. získávání, výběr, rozvoj a hodnocení, které patří k charakteristickým činnostem personálního oddělení. V tomto pojetí není v podstatě zásadní rozdíl mezi talent managementem a řízením lidských zdrojů. Talent management je více či méně používán jako synonymum k řízení lidských zdrojů. Druhé pojetí je zaměřeno na koncept vytváření databází talentů jak z externích, tak i interních zdrojů (talent pools). Využívány jsou stejné nástroje jako pro řízení lidských zdrojů, s tím rozdílem, že jsou aplikovány pro skupinu pracovníků, kteří jsou označeny jako talenti. Talent management v tomto pojetí zahrnuje personální činnosti, jako jsou získávání, rozvoj, rozmístění a udržení se zaměřením na talentované jedince. Talent management se vztahuje pouze k úzké skupině pracovníků. Smyslem talent managementu je pak zajistit, aby organizace měla správné talenty se správnými dovednostmi ve správném čase [10]. V souvislosti s uvedeným zmiňujeme výsledky studie společnosti Deloitte [7], podle které se 72% z dotazovaných společností zaměřuje v oblasti talentu zejména na rozvoj budoucích lídrů. Otázkou je, zda má být talent management zaměřen pouze na tuto úzkou skupinu pracovníků? Ve třetím pojetí je talent management organizačně zaměřen na rozvoj kompetencí prostřednictvím řízení talentů v organizaci.

Jiné členění nacházíme u autorů Bethke-Langeneg, Mahler, Staffelbach [1], kteří uvádějí tři základní směry ve vymezení pojmu talent management. První klade důraz na lidský kapitál a tedy na definování (vymezení) talentů, druhý směr vidí talent management jako proces identifikace a naplňování potřeb lidského kapitálu organizace a třetí směr vymezuje talent management jako nástroj dosažení ekonomických výsledků.

Výše uvedené reflektuje přístupy k talent managementu, které jsou více či méně zaměřeny pouze na dílčí aspekty daného pojmu a které v nedostatečné míře kladou důraz na integrovaný přístup k talent managementu. Zejména v současném období je ovšem potřebné talent management chápat jako integrovaný soubor procesů a procedur v organizaci, jejichž cílem je získat, udržet a rozvíjet již existující, ale i budoucí talenty k dosažení strategických cílů organizace. Využití integrovaného přístupu k talent managementu má pozitivní dopad na výkonnost organizace, jak ostatně jasně dokladují příklady úspěšných společností (např. PepsiCo, Microsoft).

Současná podniková praxe, ale i realizované studie ovšem ukazují, že většina organizací nemá plně integrované systémy talent managementu. Integrace talent managementu v těchto organizacích neprobíhá vůbec tzn. žádný z prvků talent managementu není integrován nebo pouze zčásti tzn., že minimálně dva, ale ne všechny prvky talent managementu jsou integrovány. Tyto organizace využívají talent managementu převážně na základní úrovni a aplikují tradiční přístupy a postupy k talent managementu.

2. NOVÁ REALITA, NOVÉ PŘÍSTUPY

V roce 1997 poprvé použila společnost McKinsey spojení válka o talenty, které mimo jiné implikuje klíčový význam těchto pracovníků pro zajištění výkonnosti organizace. Válka o talenty ani v současném období neztrácí na intenzitě, je tomu právě naopak [13]. Uvedené potvrzují i výsledky studie realizované společností Deloitte [8], ve které více než 41 % respondentů uvedlo, že soutěž o talenty patří mezi priority v jejich organizacích.

Jedním z důsledků války o talenty jsou změny v podnikatelské realitě, viz následující tabulka.

Tab. 1: Srovnání - Dřívější realita a Nová realita

Dřívější realita	Nová realita
Lidé potřebují organizace	Organizace potřebují lidi
Stroje, kapitál a místo jsou konkurenční výhodou	Talentovaní lidé jsou konkurenční výhodou
Talent vytváří rozdíly	Talent vytváří velké rozdíly
Nedostatek pracovních míst	Nedostatek talentovaných lidí
Zaměstnanci jsou loajální a pracovní místa jsou jistá	Lidé jsou mobilní a jejich oddanost firmě je krátkodobá
Lidé akceptují standartní podmínky, které jim firma nabízí	Lidé požadují více a lepší podmínky

Zdroj: Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, [11,s.6]

Změny v podnikatelském prostředí vyvolávají potřebu na ně adekvátně a pružně reagovat. Pro organizace to znamená mimo jiné přehodnotit své dosavadní postupy a praktiky i v oblasti talent managementu a zvolit takové, které co nejlépe změní realitu reflektují. Procesy talent managementu využívané v současné době byly vytvořeny před téměř půl stoletím a nyní nastal čas pro vytvoření nového modelu [4].

Podle již zmíněné studie společnosti Deloitte [8], většina vrcholových manažerů a specialistů na oblast talent managementu uvedla, že v důsledku současné ekonomické situace je

potřebné v jejich organizacích změnit strategii talent managementu, pouze 20% z dotázaných manažerů uvedlo, že mají tyto strategie velmi dobře propracované. Co se týče programů talent managementu, pouze 20% z dotázaných hodnotí tyto programy v jejich organizacích jako vynikající, zatímco více než 37% respondentů vidí potřebu jejich zlepšení, a to v různé míře.

V následující tabulce jsou uvedeny tradiční postupy a nové postupy uplatňované pro oblast talent managementu

Tab. 2: Srovnání Tradiční postupy vs. nové postupy v talent managementu

Tradiční postupy	Nové postupy
HR oddělení je odpovědné za řízení lidských zdrojů	Všichni manažeři počínaje vrcholovým managementem jsou odpovědní za vytváření databáze talentů
Management poskytuje dobré finanční ohodnocení a benefity	Vytváříme společnost, pracovní pozice a strategii, tak abychom byli atraktivní pro talentované lidi
Získávání chápeme jako nákup	Získávání chápeme jako marketing
Rozvoj probíhá prostřednictvím vzdělávacích programů	Plný rozvoj probíhá prostřednictvím m obohacování práce, coachingem a mentoringem
Ke všem přistupujeme stejně, všichni mají stejné schopnosti	Všech pracovníků si vážíme, ale investujeme rozdílně do hráčů A, B a C

Zdroj: Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, [11, s.26]

Za inovativní přístup, který je dle našeho názoru příležitostí pro moderní organizace, je

považován integrovaný talent management. Integrovaný talent management představuje

integrováný systém, prostřednictvím kterého dochází k propojení lidí se strategií organizace, s jejími cíli i hodnotami. Domníváme se, že aplikace integrovaného talent managementu v organizaci může výrazně podpořit naplnění jejích cílů a přispět k její konkurenceschopnosti.

3. INTEGROVANÝ TALENT MANAGEMENT

Převážná část odborné literatury z oblasti talent managementu se zabývá integrací procesů talent managementu ve vztahu k ostatním HR procesům [12] nebo k samotnému systému talent managementu. Toto pojetí může částečně a krátkodobě plnit svůj účel, celkově však tato úroveň integrace nepřináší organizaci skutečnou hodnotu [15].

Autoři Avedo, Scholes [15] představují model integrovaného talent managementu, který integruje strategii organizace, strategii řízení lidských zdrojů, procesy talent managementu a kulturu organizace,

K integraci dochází na následujících úrovních (podle Avedo, Scholes, [15]):

- **Integrace se strategií organizace** - jedním ze základních předpokladů efektivního talent managementu je vytvoření strategie talent managementu, která vychází ze strategie organizace a je s ní v souladu. Vzájemné propojení strategie organizace se strategií talent managementu umožňuje identifikovat procesy talent managementu, které jsou klíčové z hlediska dosažení cílů organizace. Talent management existuje, aby podpořil dosažení organizačních cílů [4]. Nedostatečné propojení strategie talent managementu se strategií organizace může být jednou z překážek pro efektivní talent management. Naše zkušenosti, dosavadní podniková praxe i realizované studie ukazují, že v mnohých organizacích není talent management integrován do strategie organizace. Zároveň se také ukazuje, že top management mnohých organizací není dostatečně zainteresován na tvorbě strategie talent managementu.
- **Integrace se strategií lidských zdrojů** – strategie lidských zdrojů vymezuje, co by organizace měla udělat a změnit v managementu lidských zdrojů tak, aby dosáhla svých cílů [6]. Měla by být formulována ve vazbě na strategii organizace. Obdobně je potřebné postupovat i u formulování strategie talent managementu. Výchozím krokem, jak již bylo uvedeno, je strategie organizace. Stejně jako u předchozí úrovně by mělo dojít k propojení strategie lidských zdrojů se strategií talent managementu, přičemž strategie talent managementu by měla být formulována ve vazbě na strategii lidských zdrojů. Integrace talent managementu s HR strategií může proběhnout různými způsoby od využití filozofie a principů, které jsou základem strategie lidských zdrojů přes využití různých HR systémů až po využití kompetenčních modelů.
- **Integrace procesů talent managementu** - být integrován v rámci procesů talent managementu znamená, že jednotlivé procesy talent managementu nejsou izolovány a neprobíhají jako nezávislé procesy. Je naopak potřebné, aby byly plně integrovány s ostatními HR procesy a systémy a zároveň byly řízeny jako klíčové procesy. Talent management je efektivní, jestliže funguje jako systém, kde jednotlivé procesy probíhají v logické návaznosti a kde výstup jednoho procesu znamená vstup pro následující proces. Stejně jako ostatní procesy v organizaci, tak i procesy talent managementu by měly probíhat cyklicky.
- **Integrace s kulturou organizace** - být integrován s kulturou znamená, že hodnoty v procesech talent managementu jsou konzistentní s hodnotami kultury organizace. Kultura podporující procesy a praktiky talent managementu je předpokladem pro jeho úspěšnou integraci. Kulturu organizace ovlivňují zejména manažeři. Důležitým předpokladem úspěchu talent managementu je proto úroveň angažovanosti manažerů při tvorbě strategie talent managementu a jejich

podpora. Významnou roli hraje i jejich přesvědčení o důležitosti talentů jako strategické hodnoty pro organizaci.

Všechny výše uvedené úrovně jsou významnými komponentami integrovaného talent managementu. Má-li být integrovaný talent management úspěšný, je potřebné, aby integrace proběhla na všech výše uvedených úrovních. Z hlediska procesuálního se jedná o jejich vzájemné propojení, vzájemnou podporu a posílení. Je potřebné si uvědomit, že strategie talent managementu budou různé a to zejména v závislosti na strategii organizace, na životním cyklu organizace, ale také na míře angažovanosti managementu organizace. Významnou roli zde sehrává i kultura dané organizace.

ZÁVĚR

V kontextu současných změn se koncept integrovaného talent managementu stává jedním z klíčových témat pro organizaci a zároveň také jedním z hlavních nástrojů řízení talentů v organizaci. Integrovaný talent management je inovativní a holistický přístup k řízení talentů, který umožňuje organizaci adekvátně a flexibilně reagovat na změny v podnikatelském prostředí. Koncept integrovaného talent managementu integruje strategii organizace, strategii řízení lidských zdrojů, procesy talent managementu a kulturu organizace. Jejich vzájemná integrace a propojení je nutností a zároveň i předpokladem úspěšného zvládnutí konceptu integrovaného talent managementu. Talent management to nejsou pouze HR procesy a aktivity, ale je to i určitý způsob uvažování, ve kterém jsou využívány holistický a integrovaný přístup s cílem dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidí.

Současná podniková praxe i realizované studie ukazují, že aplikace daného konceptu může přispět ke zlepšení výkonnosti organizace i k získání skutečné konkurenční výhody pro organizaci i pro její pracovníky.

LITERATURA

[1] BETHHKE-LANGENEGGER, P., Philippe MAHLER, P., STAFFELLBACH, B. *Effectiveness of*

Talent Management Strategies in Swiss companies [online]. Universität Zürich 2010 [cit. 2012-09-03]. Dostupné z: <http://www.business.uzh.ch/professorships/hrm/forschung/diskussionspapiere/Diskussionspapier%20Nr.%2016.pdf>

[2] BOUDREAU, J.W., RAMSTAD, P.M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 2005, roč. 44, vyd. 2, s. 129-136. ISSN 0019-7858

[3] COLLINGS, D. G., MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 2009, roč. 19, s. 304-313, ISSN: 1053-4822.

[4] CAPPELLI, P. Talent management for the twenty first century. *Harvard Business Review*, 2008, roč. 86, č. 3, s.74-81, ISSN 0017-8012.

[5] CIPD. *The war on Talent? Part 1.* [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2009. [cit. 2012-08-08]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/NR/...F37C.../warontalent.pdf>

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

[7] Deloitte. *Have you got talent? A study on talent management strategies* [online]. 2008, London: The creative studio at Deloitte, [cit. 19.09.2012]. Dostupné z: http://http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/services/consulting/.

[8] Deloitte, Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal , [online]. 2010, Deloitte Development LLC, [cit. 2012-19-09]. Dostupné z: <http://www.Deloitte.com/us/talent>).

[9] LEWIS, R., HECKMANN, R. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 2006, Elsevier, roč 16, č. 2, s.139–154., ISSN: 1053-4822.

[10] MEYER, T. Talent Management Toolkit [online]. FASSET. 2005. Dostupné na [www](http://www.fasset.org.za/downloads/Talent_Mng_Toolkit.pdf): http://www.fasset.org.za/downloads/Talent_Mng_Toolkit.pdf

[11] MICHAELS, D, HANDFIELD-JONES, H., AXELROD, B. *The war for talent.* Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001, ISBN 1-57851-459-2.

[12] MORTON, L. *Integrated and Integrative Talent Management. A Strategic HR Framework*. New York: Conference Board, 2004. ISBN 0-8237-0821-7.

[13] PITRA, Z. Jak se změnil podnikatelské prostředí po odeznění současné ekonomicko-společenské krize. *Ekonomika, management, inovace*, 2009. Olomouc: Moravská Vysoká škola Olomouc, roč. 1, s. 21-28, ISSN 1804-1299

[14] RINGO, T. et. al. *Integrated talent management*. [online]. IBM Corporation, 2008. Dostupné na [www: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03071-usen-talentpart1.pdf>](http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03071-usen-talentpart1.pdf).

[15] SILZER, D., DOWELL, B. E. *Strategy-Driven Talent Management. A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010, ISBN 978-0-7879-8847-0.

Autorka:

PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.

Fakulta ekonomická, Západočeské univerzity v Plzni

Katedra podnikové ekonomiky a managementu
egerova@kpm.zcu.cz

INTEGRATED TALENT MANAGEMENT- NEW PARDIGM FOR TALENT MANAGEMENT

Dana Egerová

Abstract: The current uncertain business environment drives the need for new approaches that enable the organisation to deal successfully with changes both today and in the future. In this context the concept of talent management has become one of the priorities for organisations and one of the fundamental instruments of human resources management in organisation. The aim of the paper is to describe the paradigm shift in talent management and to clarify the concept of integrated talent management, as well as to explain why is desirable for organisation to implement integrated talent management.

Key words: paradigm shift, talent management, integrated talent management, organisation strategy, HR strategy, organisation culture, integration

JEL Classification: M12

SUPERVIZE JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ A PODPORY KVALITY V OBLASTI POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍ

Vladimír Šik

ÚVOD

Autor se ve své práci zabývá interpretací možností supervize jako účinného nástroje oblasti řízení a podpory kvality služeb v resortu pomáhajících profesí. V úvodní části komentuje a vymezuje pojmy související s termínem supervize a jejími funkcemi. Dále se zabývá problematikou supervize v rovině řízení, jejím vymezením a problémy její implementace v rámci transformace sociálních služeb. V závěrečné části pak stručně komentuje specifika vymezování pojmu "kvalita" v oblasti sociálních služeb.

1. VYMEZENÍ POJMU SUPERVIZE

Supervize začíná být v posledních desetiletích standardní součástí odborného růstu pracovníků v oblasti tzv. pomáhajících profesí. Jedná se o zejména profese, pro které je charakteristická práce s lidmi a jejich problémy. Supervize umožňuje a pomáhá pracovníkům zvyšovat jejich kompetence, být jim oporou ve složitých profesních situacích, podporuje schopnost reflexe a sebereflexe, nabízí jim dohled a vede je správným směrem.

Operacionalizovat pojem supervize by zabralo mnohem více prostoru, než umožňuje tento příspěvek v celé své šíři, proto se omezím na dvě definice, které v podstatě podtrhují můj předchozí komentář. Havrdová s Hajným [7] uvádí, že: „Supervize je odborná činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhající profesí k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Obecnými cíli jsou zlepšení kvality práce a podpora profesionálního růstu“ [5, s. 21].

Více andragogicky orientovaný je pohled Matouška [20]: „Supervize je celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního

potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí... Ve vzájemné spolupráci mezi supervizorem a supervidovaným jde o společné hledání řešení v atmosféře důvěry, o rozvíjení sebereflexe vedoucí k pochopení dosud neuvědomovaných souvislostí, vztahů, pocitů a jejich odrazu v pracovní činnosti.“ [20, s. 349].

Výše uvedené ukazuje, že supervize může mít mnoho různých podob a forem, ale také řadu různých pojetí. Ať již je však pojetí jakékoli, tak vždy v sobě obecně zahrnuje složku a funkci podpůrnou, kontrolní a také vzdělávací. Jinými slovy, systém supervize v oblasti pomáhajících profesí by měl vždy zároveň nabídnout dostatek emoční podpory, prostor pro nové zdroje informací a posilování kompetencí, ale zároveň obsahovat i prvky kontroly a tím i zajišťovat kvalitu poskytovaných služeb.

Supervize je tak z tohoto pohledu nedílnou součástí procesu: „vývoje a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace“, jako součást standardu kvality 10 (příloha č. 2. k vyhlášce č. 505/2006 Sb. v platném znění), stejně tak, jako naplňování práva zaměstnanců na: „podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“, uvedeného v témže standardu.

Vzhledem k současnému vývoji a stavu sociálních služeb a zejména vzhledem k podmínkám a potřebám jejich transformace je nezbytné, aby vývoj supervize v této oblasti zahrnoval a podporoval zejména tyto základní složky:

- schopnosti managementu reflektovat a naplňovat vzdělávací a supervizní potřeby pracovníků v souladu s posláním a cíli organizace poskytovatele;
- schopnost pracovníků rozpoznat a definovat svoje individuální vzdělávací a supervizní potřeby;
- schopnost supervizora navodit a udržet bezpečnou atmosféru v průběhu supervize;

- schopnost supervizora podpořit dávání a přijímání zpětných vazeb v procesu supervize.

Splnění těchto podmínek je možno považovat za klíčové, pro postupnou implementaci supervize do sociálních služeb. Při jejich podcenění hrozí nebezpečí, že toto zavádění bude pouze formální a neúčinné, resp. povede k jejímu rozmělnění v systém pracovních porad a nesystémových konzultací [11].

2. SUPERVIZE JAKO PODPORA ŘÍZENÍ

Mluvíme-li o podpoře řízení, tak si alespoň stručně pojmenujme, čím vlastně řízení pro potřeby této práce budeme nazývat. Tureckiová [29] vymezuje řízení například takto: "Mluvíme-li o řízení lidí ve firmě, máme na mysli především řízení pracovního výkonu jednotlivců a skupin vedoucích k rozvíjení výkonnosti a udržení konkurenceschopnosti firmy jako celku i jejich jednotlivých částí" [29, s. 39].

Nejen z pohledu supervize je pak otázka řízení otázkou řízení lidských zdrojů. "Lidé jsou jediným zdrojem, se kterým ve firmě spolupracujeme, komunikujeme, předáváme si informace o ostatních zdrojích.... Lidé jsou nejcennější zdroj který firma má". [9, s. 97]

Pojďme se tedy dále v tomto příspěvku více zaměřit na využití supervize jako podpory řízení, tedy na její funkci řídicí (neboli normativní, administrativní, kontrolní či dohlížecí). Jak již bylo uvedeno výše, je cílem této funkce určitá kontrola, zajištění kvality poskytovaných služeb, udržení standardů a etických principů a také určitá sankční pravomoc nad tímto procesem. Supervizoři tak nesou ve většině případů (a to i v případech, když nejsou nadřízenými supervizantů) určitou odpovědnost za správné vykonávání jejich práce, dodržování metodik a postupů, funkční uplatňování prvků kontroly a pomoci. Také Havrdová [5] vymezuje řídicí funkci supervize, jako úkol "dostatečně uhlídat a vyvážit potřeby klientů, potřeby týmu a cíle organizace".

Z hlediska historického kontextu bývala tato funkce (realizovaná v agenturách sociální péče, které zaměstnávaly placené pracovníky, a kde supervizoři byli součástí vedení organizace a

jejich rolí bylo řízení a dohled), často uváděna jako jedna z prvotních funkcí supervize. S podobným pojetím se lze i dnes běžně setkat i v zahraničí (např. v Anglii), kde je supervizor většinou interní a zařazen do organizační struktury firmy, jakýmsi metodikem a garantem kvality práce.

Řídicí funkce tak už ve svém názvu podtrhuje, že úkolem takto pojeté supervize je v první řadě, dohlížet na kvalitu práce pracovníků. Na supervizoře je tak přenášena určitá míra odpovědnosti, za práci vykonávanou supervidovanými. Funkci řízení v supervizi je tedy možné vymezit, jako určitou formu manažerského či odborného vedení ve výkonu jejich profesní role s cílem naplňování požadovaných standardů, norem, etických kodexů, hodnot dané profese, oboru, organizace apod. tak, aby byla zajištěna očekávaná kvalita poskytovaných služeb.

Je pravdou, že tento prvek nemusí vždy platit obecně. Hlavně z důvodu, že je dnes převážně užívaná varianta tzv. "externí supervize", (kde supervizor týmu není integrální složkou personální struktury organizace). Supervizor je najímán, jako vnější expert, na základě supervizní dohody kde setkávání probíhá obvykle jednou měsíčně (není norma a může být i s delší periodou), takže jeho možnost znát hlouběji vnitřní strukturu a systémy organizace je dost omezena, a tím i kompetentnost v potenciální zodpovědnosti za řízení.

Z vlastní praxe však mohu potvrdit, že i přes skutečnost, že supervizanti vědí, že je tato funkce (tedy řídicí) v externí supervizi poněkud omezena, vzbuzuje u pracovníků pomáhajících profesí často určité obavy z potenciální kritiky, objevují se problémy s otevřeností, snaha zastírat a bagatelizovat problémy, v případě účasti vedení na supervizi mlčet a další potíže. Důsledkem toho je občas snaha tuto funkci buď v rámci procesu chybně potlačovat, nebo naopak akcentovat (s akcentací řídicí složky v pomáhajících profesích se většinou setkáváme v období zavádění supervize, a to zejména u managementu organizací a odborných pracovníků).

Rozpaky z řídicí funkce supervize potvrzuje i Procházková (in Vodičková, [33]), když uvádí, že

supervize je přijímána s nedůvěrou a vnímána jako restriktivní nástroj, pokud je vnímána jako prostředek hledání pracovníkových chyb a cest k jejich kritizování. Někteří autoři kontrolní funkci pak dokonce odmítají nebo ji alespoň nezmiňují, např. Pelech, Bednářová [27]. Také Úlehla [30] upozorňuje na riziko převahy kontrolní funkce, když uvádí, že bude-li se v supervizi jednat převážně o kontrolu, nepůjde už o pomáhání (ve smyslu podpory pracovníka). Přesto se domnívám, že řídicí složka v supervizi prostě chybět nemůže a nesmí.

Dle Kopřivy [16] je kontrola v sociálních službách i ostatních pomáhajících profesích jednou z legitimních funkcí supervize, i když Kopřiva jako převládající funkci vidí hlavně funkci vzdělávací.

Někteří autoři však naopak vnímají řídicí funkci supervize jako převládající. Matoušek [21, s. 231] např. supervizi vymezuje jako "dohled na kvalitu činnosti pracovníků". Také např. Jeklová [15], vnímá supervizi jako "odborný dohled, dozor, kontrolu". Havrdová, Hajný [7] pak reflektuje supervizi rozbořem výrazu "super" a "vision" a jeho latinského základu, který byl dle ní dlouhodobě pojímán jako jakýsi "pohled shora" a „dohlížení“.

Řídicí funkce supervize se tedy i v pomáhajících profesích vztahuje ke kontrole kvality práce, je každopádně legitimní a nedílnou funkcí supervize a v triádě podpory a vzdělávání probíhajícího supervizního procesu je třeba všechny tyto tři složky citlivě vyvažovat.

3. MANAŽERSKÁ SUPERVIZE

Rovinu, kdy tato složka legitimně převažuje, tedy kdy supervizor (v tomto případě většinou "interní supervizor") hlavně "kontroluje", a kterou provádí zpravidla nadřízený v rámci dané organizace (zde obvykle mluvíme o tzv. manažerské supervizi), nebo přizvaný expert na oblast kontrolovaných norem a standardů kvality.

Zde je pak cílem a účelem nasměrování supervidovaného pracovníka tak, aby svou činnost vykonával v rámci a souladu se stanovenými pravidly a normami dobré profesionální praxe. Supervizant tak v jejím

rámci dostává zpětnou vazbu o tom, v čem je jeho praxe dobrá a v čem je možné hledat vhodnější a efektivnější postupy a metody. Zároveň však supervize musí zabránit tomu, aby byl poškozován klient nebo se děly jiné hrubé chyby v pracovních postupech a metodách. Toto pravidlo však platí bez výjimky i pro ostatní typy supervizí.

Payne in Havrdová, Hajný [7] uvádí: „Manažerská supervize je zařazená do struktury řízení, vedoucí oddělení na všech úrovních organizace ji vykonávají s ohledem na práci svých nejbližších podřízených, za které jsou oficiálně zodpovědní. Je vykonávána manažery, kteří přímo či nepřímo poskytují trvalé vedení, podporu, rozvoj a vzdělávací příležitosti zaměstnancům, za něž jsou zodpovědní“ (Payne in Havrdová, Hajný [7, s. 163]).

„Vedoucí oddělení využívá explicitně či implicitně k vedení rozvíjení a podpoře práce každé osoby pracující pod ním, aby dosáhl organizačních cílů a požadavků“ (Payne in Havrdová, Hajný [7, s. 163]).

Manažerskou supervizi bychom tedy mohli také označit jako určitý strukturovaný přístup, kde vedení k řízení podřízených využívá supervizní prvky. Tedy de facto andragogické přístupy, využívající práci s kontraktem, objednávkou, metodami a nástroji navazujícími na praktické zkušenosti supervizantů, tedy odborných pracovníků.

Cílem manažerské supervize je zkvalitnit práci, podpořit rozvoj a zdokonalování pracovníků. Na druhou stranu je nutné opět zdůraznit, že v této formě jsou tyto cíle pouze akcentovány a jinak má i tato supervize stejné cíle jako každá jiná. Havrdová [6] to formuluje tak, že na rozdíl od jiných forem supervize je manažerská specifická tím, že se v ní zvyrazňuje hlavně napětí mezi kontrolní a podpůrnou rolí supervizora.

Zároveň však může mít podtržený řídicí aspekt i externí forma supervize, pokud je kontraktem např. zlepšení řízení organizace či týmu. Pak může být cílem zejména reflektování souvislostí mezi problémy pracovníků (způsobené např. nejasnými či nevymezenými kompetencemi, nejasností v pravidlech či jejich nedodržováním, problémy v komunikaci mezi pracovníky a

vedením) a vedením organizace. V evropském kontextu supervize se tak administrativní aspekt supervize paradoxně následně obrací od supervizantů k vedení a defacto nutí vedení "udělat něco ve smyslu zlepšení řízení, vymezení, podmínek, pravidel a rolí. To vše v následku toho, že supervizovaní pracovníci mají problémy v souvislosti s těmito aspekty " Pak mluvíme o tzv. kritické reflexi vztážené na systém.

4. SUPERVIZE ORGANIZACE

Supervize, která je výlučně zaměřená na dosažení takto postavených cílů se zpravidla označuje jako supervize organizace či programová supervize. Účelem této formy supervize pak může být vytvoření a ujasnění pracovních postupů a metodik, a tím pak poskytnout pracovníkům určitou jistotu v rovině vymezení jejich pracovní role v rámci transparentního pracovního kontextu, který jim umožní vykonávat jejich práci s klienty kvalitně. Také vymezení jasného prostoru jejich rolí, očekávaných kompetencí a z nich vyplývajících pracovních úkolů. Zároveň také dovednost uvědomování si svých vzdělávacích potřeb a vytváření objednávky k jejich naplňování (ať již v rámci supervize, nebo celoživotního vzdělávání a učení). Organizace by tak měla mít jasné vize, cíle, srozumitelná a transparentní pravidla, motivační prvky a nástroje, které dosahování těchto cílů podporují. Pouze tak může pracovníkům v těchto náročných profesích vytvářet bezpečné prostředí pro kvalitní práci, bez rizika nečekaného selhávání, nadměrné fluktuace a postižení syndromem vyhoření. Takto zaměřená supervize, bývá zpravidla prováděna jeho objednávkou managementu, neboť supervizor nemá jinak prakticky moc, zavést nějaké změny v řízení, která se může během supervize ukázat jako potřebná a důležitá.

5. PROCES ŘÍZENÍ KVALITY V OBLASTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

V oblasti sociálních služeb se oproti jiným profesím, setkáváme ještě s jedním specifickým. Na rozdíl od některých výkonově orientovaných oborů je v oblasti pomáhajících profesí

zdůrazněn faktor "kvality" poskytovaných služeb, dodržení norem, standardů a etických principů práce s klientem.

Vymezení co je v tomto případě pojem „kvalitní služba“, však není zdaleka tak jednoduché. Baštecká [2] definuje tuto kvalitu jako „Schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby zákazníka“ [2, s. 325], tedy v dikci zákona o sociálních službách uspokojovat potřeby uživatele těchto služeb.

Ale právě zmiňované očekávání tohoto uživatele může být dle stejné autorky poměrně problematické. V první řadě nebývá vždy zcela jednoduché rozpoznat, zda to co uživatel „chce“ skutečně také „potřebuje“ (široká problematika etických dilemat, kontroly a pomoci, hranic) a také, pokud to skutečně potřebuje, zda je mu tyto potřeby poskytovatel služby schopen skutečně zajistit (ať již z hlediska organizačních možností, nebo ekonomických), zvláště v případě, kdy tyto služby hradí a rozhoduje o nich stát.

Proto jak uvádí Maceček in Janoušková, Nedělníková [14] je pro posouzení kvality služby sice potřeba znát očekávání a deklarované potřeby příjemců daných služeb, ale pak také rovina možnosti, jak nejlépe se dají tyto služby „vyrobit“, tedy názor odborníků - autorit a také poskytovatelů těchto služeb.

Z důvodu určitého nebezpečí nejednoznačnosti tohoto přístupu, vznikly a stále se dotvářejí, jak na úrovni státu (tedy legislativy), tak na úrovni poskytovatelů (tedy v rovině organizace řízení), vymezené Standardy kvality sociálních služeb, které definují kritéria kvality těchto jednotlivých služeb. Tyto standardy vznikly dle MPSV ve spolupráci „s poskytovateli i uživateli sociálních služeb, s nevládními neziskovými organizacemi i státními institucemi.“ (MPSV, Kvalita, 2002, s. 2)

Zavádění standardů v rámci podpory transformace sociálních služeb se tak stalo jedním z klíčových úkolů v rámci řízení těchto služeb. Jedná se tak vlastně o proces řízení změny v tomto oboru, neboli přechodu ze situace kde se organizace momentálně nachází, do situace ve které by po transformaci být chtěla a měla (dodržení standardů kvality je podmínkou čerpání finančních prostředků a také možnosti

provozovat a nabízet služby). Budoucí stav je tím do značné míry vymezen zákonem vymezenými standardy, ale zároveň to znamená, provést analýzu současného stavu, tedy zjistit a určit co je potřeba udělat aby došlo k žádoucí změně. Rozhodnout o nových procesech, systémech, procedurách, strukturách a službách, které je potřeba vytvořit. Na základě těchto informací pak vytvořit plán, ve kterém budou jasně definované cíle, strategie, role, funkce, evaluační prostředky, zapojování lidí a způsob komunikace s nimi, aby lidé věděli co se děje, proč se to děje a jaký to na ně bude mít dopad [1, s. 297].

Dle téhož autora je pak také nutno počítat s problémy které při zavádění procesu změny objevují, jako jsou „odpor ke změně, nízká stabilita, vysoká míra stresu, energie zaměřená nesprávným směrem, konflikty a ztráta podnětů“ [1, s. 290].

Nástrojem, který může být podporou při řešení všech výše uvedených úkolů a cestou k předcházení potenciálních problémů, je právě dobře nastavená supervize organizace a v organizaci. Supervize splňující obecná kritéria "dobré supervize" je supervize, která není zaváděna "pod tlakem", supervize která není omezována v rozsahu důvodů finančních, ani supervize příliš vymezená na úkor některou z výše komentovaných dílčích funkcí. Takový proces může umožnit, pouze efektivní trojstranná komunikace mezi zadavatelem, supervizorem a supervizanty, jehož výsledkem bude kvalitní supervizní kontrakt, který bude spolu s vývojem změn v organizaci i týmu postupně redefinován a upravován dle momentálních potřeb a sledovaných cílů.

Aby však mohla být supervize v organizaci plně funkční, je zároveň potřeba, aby fungovalo řízení organizace. To znamená systémy organizace jako je výměna informací (systém porad – odborných, provozních, školení, zaškolování). Supervize může řízení podporovat, ale nemůže je suplovat a být tak jediným místem, kde se řeší a reflektují problémy v dané organizaci.

LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BAŠTECKÁ, B., GOLDMANN, P. 2001. *Základy klinické praxe*. Praha: Portál, ISBN 80-7367-181-6.
- [3] BELZ, H., SIEGRIEST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7178-479-6.
- [4] BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2580-2
- [5] HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, Osmium, Praha 1999, ISBN 80-902081-8-5.
- [6] JOHNOVÁ, M., HAVRDOVÁ, Z. *Cíle a způsoby poskytování služeb in Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe*. MPSV, Praha 2002. sborník ISBN 80-86552-45-4
- [7] HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*. Praha, Galén 2008. ISBN 978-80-762-532-1
- [8] HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha, Portál 2004. ISBN 80-71-78-715-9
- [9] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha, Grada Publishing 2006, ISBN 80-247-1389-6
- [10] JEKLOVÁ, M; REITMAYEROVÁ, E.. *Interní supervize*. Praha, Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. ISBN 978-80-86991-06-1
- [11] TOŠNER, J. *Aktivita 3.3 Zajištění další podpory pracovníků*. Praha. Hestia 2011 (interní nepublikovaný materiál)
- [12] GABURA, J., PRUŽINSKÁ J. *Poradenský proces*. Praha, SLON 1995, ISBN 80-85850-10-9
- [13] HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9
- [14] JANOŠKOVÁ, K., NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Profesní dovednosti terénních pracovníků*. Sborník studijních textů pro terénní pracovníky. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. ISBN 978-80-7368-504-1
- [15] JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha, Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007 ISBN 978-80-86991-06-1
- [16] KOPŘIVA. K.. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál. 2000, ISBN 80-7178-429-X
- [17] MACÁKOVÁ, M. *Supervize v NNO poskytující sociální služby*. Kurz řízení NO. 2001 [online].

Dostupné na www: <http://www.tratipatro.cz/>
(citováno 24.8.2012)

[18] MPSV. Kvalita v sociálních službách. Praha: MPSV 2002. V textu uvedeno jako (MPSV. 2002, Kvalita...)

[19] MPSV. Jak standardy používat. Praha: MPSV. 2002. Dostupné na www: <http://www.mpsv.cz/>
(citováno 24.8.2012)

[20] MATOUŠEK, O. Základy sociální práce. Praha: Portál 2001. ISBN 80-7178-473-7

[21] MATOUŠEK, O.: *Metody a řízení sociální práce*, Portál, Praha 2003, ISBN 80-7178-548-2

[22] MATOUŠEK, O. a kol. Sociální práce v praxi. Praha: Portál, 2006. Praha, 2006, ISBN 80-7367-002-X

[23] MLČÁK, Z. Profesionální kompetence sociálních pracovníků a jejich hodnocení klienty. Ostravská univerzita 2005, ISBN 80-7368-129-3

[24] Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele. Praha, MPSV, 2008 dostupný
http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf (citováno 24.8.2012)

[25] MUŽÍK, J. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Plzeň, FRAUS, 2005, ISBN 80-7238-220-9

[26] PAYNE, M. Modern social work theory. 3th. edn. Lyceum Books, Chicago 2005

[27] PELECH, L., BEDNÁŘOVÁ, Z. Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování. Brno: Doplněk, 2003. ISBN 80-7239-148-8.

[28] ŠIK, V. Dilemata utváření profesních kompetencí u pracovníků v pomáhajících profesích. In: Sborník Mezinárodní konference: Současná sociální práce – teorie a praxe. UJEP Ústí nad Labem. 2010 (v tisku)

[29] TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing 2004. ISBN 80-247-0405-6.

[30] ÚLEHLA, I. Umění pomáhat. Praha: Slon, 2005, ISBN 80-86429-36-9

[31] VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

[32] Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Dostupné na www: <http://www.mpsv.cz/>, (citováno 24.8.2012)

[33] VODIČKOVÁ, E. Supervize – nástroj k zachování duševního zdraví pro pomáhající profese. České Budějovice 2009. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

[34] VYHLÁŠKA č. 505/2006 Sb.: Dostupné na www: socialnivevue.cz/media/.../vyhlaska_505_o_socialnich_sluzbach.pdf, (citováno 24.8.2012)

Autor:

PaedDr. Vladimír Šik

Externí doktorand

Filozofická fakulta UK v Praze

Katedra andragogiky a personálního řízení
supervize.sik@gmail.com

SUPERVISION AS A MANAGEMENT TOOL AND SUPPORT QUALITY IN THE HELPING PROFESSIONS

Vladimír Šik

Abstract: The author in his work deals with the interpretation possibilities of supervision as an effective tool in the management and quality support services in the helping professions. In the introductory part of glosses and defines terminology related to the concept of supervision and its functions. It also deals with questions of supervision in the management function, its definition and its implementation problems in the transformation of social services. The final section then briefly commenting on the specifics defining the concept of "quality" in the field of social services.

Key words: Supervision, management, support, quality, helping professions.

JEL Classification: M12

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND EMPLOYEES PERSPECTIVES IN FINANCIAL ADMINISTRATION CAREER PATHWAY

Jana Jarošová

INTRODUCTION

Every year, organizations spend a lot of money on recruitment and staff turnover. The loss of talented employees significantly damages the organization. In addition, they often do not put sufficient effort to retain their employees. Turnover is often perceived by the organizations as the common phenomenon and they think they cannot do anything to prevent it. However, there are studies that have demonstrated a clear link between internal staff development and increased return on sales, property and shares. According to this, organizations need to identify properly the potential of their employees in these areas to apply appropriate methods for their development. Such an approach should help in staff turnover decrease and also well-educated and trained employees go towards the organization development.

This article looks at organizations that focus their workforce and education programmes on career pathways and it tries to implement this model on the financial administration conditions. It describes how these approaches are related to economic development strategies and can benefit employers and individuals in the labour market. Naturally, this system change requires investment, leadership, best practice models and motivation to meet the objectives.

As economies continue to become more global, the highly educated and skilled workers are still more coveted and the importance of human capital role is likely to increase. This paper points to the conclusion that the future organizations' competitive advantage (including the Financial Administration) will depend upon human capital management and its development. Various studies were used in the article to generate an overall picture of this topic. One of them is the research report of the Cedefop (European centre for the Development

of vocational training) which has primarily drawn on several sources of information - existing reports from previous Cedefop research studies, OECD, World Bank, ETF questionnaires and country reports, including the resulting synthesis reports, and other published material from individual Member States. Another used sources were: research '2011 Employee Job Satisfaction and Engagement survey' of U.S. employees performed by Society for Human Resource Management (SHRM), study conducted by American Society for Training & Development (ASTD) and findings from the EQW National Employer Survey.

1. ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN FINANCIAL ADMINISTRATION OF THE SLOVAK REPUBLIC

Organization development is a process that applies a broad range of behavioural science knowledge and practices to help organizations build their capacity to change and to achieve greater effectiveness, including increased financial performance, customer satisfaction, and organization member engagement. [2]

According to Byars and Rue (1991) the organizational development seeks to improve the performance of groups, departments, and the overall organization. Specifically, organizational development is an organization wide, planned effort managed from the top, with a goal of increasing organizational performance through planned interventions and training experiences.

Although some authors (for example Armstrong: The Human Resource Management) distinguish between the terms organizational development and organization development, for the purposes of this article both terms are used in the same sense.

The Financial Administration is significantly lagging behind modernizing trends in society and is often described as inefficient and inflexible. Therefore, it is constantly necessary to look for optimal methods and ways to manage it and build from the Financial Administration of the Slovak republic more credible institution. In the current dynamic environment which requires a quick response, it is necessary to make a decision as close as possible to the situation or problem. Such an approach requires an extensive organizational change, removing barriers in the organization. The primary objective should be to maintain a smooth workflow between functional departments and to achieve synergy common use of resources. It requires, therefore, the necessity of the purpose-built structured system of collecting, processing and application of information on electronic media.

2. CAREER PATHWAY AND CAREER CLUSTER

Realistic career planning forces individuals to look at the available opportunities in relation to their abilities. Successful career planning requires actions from three sources – the organization, the employee's immediate manager, and the employee. Career planning is something what has to come, especially, from individual. Only the individual knows what he or she really wants out of a career, therefore, the primary responsibility for career planning rests with the individual employee. But also the manager can and should play an important role in facilitating a subordinate's career planning. [1]

Although similar in intent, pathway models are all slightly different, with different designs and sometimes different goals. Career pathway programmes are defined as "longer-term advancement solutions to employment and skills shortages. They map occupational pathways to describe the skills needed to advance up occupational ladders. They also describe how workers can progress through postsecondary education or training that prepares them for these positions". [6]

Generally, pathways approaches are an articulation point of knowledge, skills, and competencies, which connect education with work in an occupation. For example, in the United States, local and regional government agencies have increasingly adopted industry cluster approaches to economic development. An industry cluster framework enables the development of approaches targeted to retaining and growing high value employment, increasing the tax base, and attracting new jobs to the region.

1. CAREER PATHWAY IN THE FINANCIAL ADMINISTRATION OF THE SLOVAK REPUBLIC

In the intentions, which were defined by the Ministry of Finance of the SR in 2008, is stated that in the relation to the modernization of Financial Administration of the Slovak republic and implementation of the UNITAS Programme (the process of tax, customs and insurance contributions unification) the financial administration employees should be properly trained and rewarded according to their performance. In the HR development program area, the UNITAS Programme assumes the creation of systems for: lifelong learning, internal staff training, eLearning, merit reward and performance assessment. But in the conception of the UNITAS Programme there is a lack of information referring to the career planning and career development.

Cluster and pathway approaches are important in an increasingly complex and fragmented labour market where employees no longer move in a straight line within one company, but rather move vertically and horizontally around a set of jobs. Maps of industry clusters and pathways, which outline associated skill requirements, are incredibly useful tools for those in the labour market and those entering the labour market. Cluster and pathways models are also a way for the public education and workforce system to categorise and organise their work. [6] The introduction of such model into Financial Administration of the SR should be very useful, practical and motivational for financial administration

employees. Moving between particular administrations will enable them the acquisition of this interdisciplinary knowledge and learning how the processes work on in other administrations will help them in making their work more smoothly.

The role of employers in career pathway should be more than just articulating skills needs to government and training organisations. In many cases, the workplace needs to be organised to accommodate pathways and cluster programmes, which means employers need to play a strong role in designing programmes. It is important to identify the potential of each employee and implement an individual approach for their development according to it. The career pathway programmes should be adapted for each employee and should describe the possibilities how they could progress through educational and training activities. Pathway and cluster programmes rely on employers to change business practices, enabling time for employees to learn, and creating incentives and rewards for learning and skill attainment. Employers must also be willing to think about their internal organization and structure the workplace in a way that enables advancement potential within jobs. [4]

While the government sector has been an excellent employer in the past, the image of government employment has suffered significantly in the last years. As a result, many talented workers have started to prefer the private sector to government service. Now some steps should be taken to attract and recruit the talented employees.

3. RETURN ON TRAINING INVESTMENTS

Return on training investments is thought to be higher than return on other similar types of investments, suggesting organizations are, indeed, under-investing in that area. But there is also the opinion that employee skills are only a portion of the human capital management issues that must be solved by an organization in order to maximize its productivity and profits. Indeed, it is now possible to measure systematically the maturity of the leadership

and other human capital management practices that are in place in an organisation

It is not simply to develop employee skills. An organization must also have in place the leadership and management capable of taking full advantage of those skills [7]. According to a study conducted by American Society for Training & Development (ASTD), a leading organization of workplace learning and performance professionals, top level organizations trained about 86% of their employees while typical companies trained just 74% of their people.

The results of the research '2011 Employee Job Satisfaction and Engagement survey' of U.S. employees performed by Society for Human Resource Management (SHRM) showed that "slightly more than one-third of employees indicated that an organization's commitment to professional development was very important to their job satisfaction. While only 36% of employees rated this aspect of job satisfaction important to job satisfaction, 54% of employees reported being satisfied with their organization's commitment to professional development." [10] As is evident, in this age employee development has become one of the most desired employee benefits. Especially among younger candidates, opportunities for personal growth and professional development tend to have a very high importance. [9] But also employers can benefit from training investments.

Findings from the EQW (Educational Quality of the Workforce) 'National Employer Survey' show that a 10% increase in employee development resulted in about 8,6% gain in productivity on an average. At the same time, a 10% addition in equipment value increased productivity only by 3,4%.

4. PROCESSES USED IN CAREER DEVELOPMENT, CAREER GUIDANCE

Understanding how to motivate employees in particular, is likely to be a critical factor for organisational success. Paying attention to the career development of individuals is vital not only for skill development but also to help

motivate superior performance at work by giving people a clearer sense of direction and purpose. It means that career professionals need to think in new ways about how they:

- organise and provide career support;
- work effectively with partners from other professional groups;
- use informal career support mechanisms;

equip managers and others to give career support more effectively.

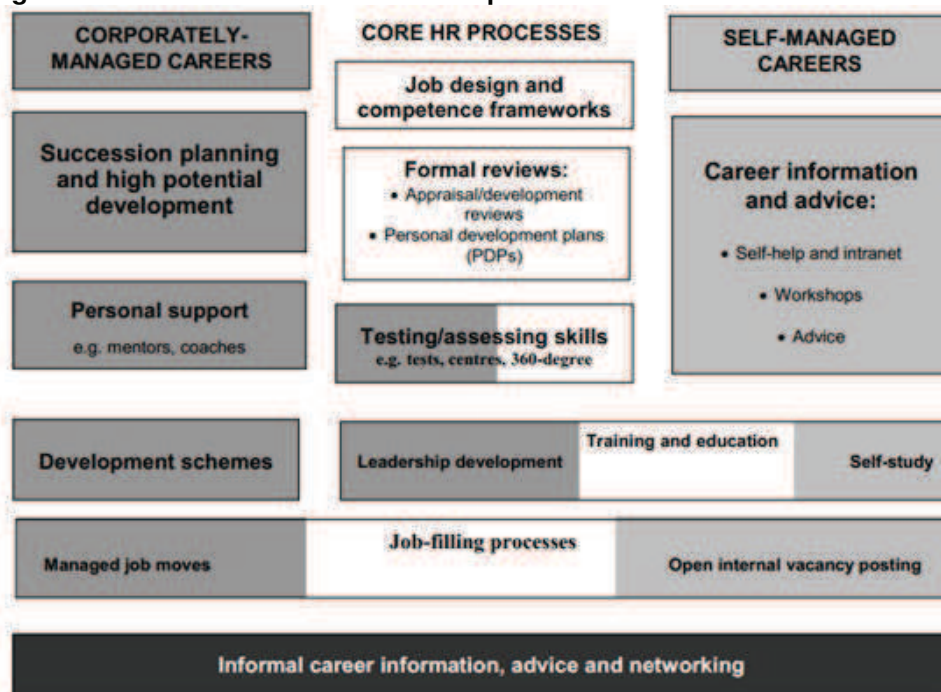
Professional development opportunities (e.g., attending training or conferences, obtaining certifications) are meant to develop or enhance employees' skills and knowledge so that they can use this information in their current positions, meet their professional and personal goals, and build their resume for future jobs. In 2011 one-third (33%) of U.S. employees indicated that career development was very important to them and 47% were satisfied with this aspect [10]. As it was already mentioned, career skills are important for both employees and employers. Employers who have more skilful employees can expect them to navigate their internal labour markets more effectively.

A few organisations have introduced a range of practices to support the self-management of

careers. Sometimes this includes self-help assessment and learning activities to support career development, usually electronic versions of paper-based self-help materials. Another recent initiative likely to have an impact on how career support is provided in some large organisations is the introduction of HR call centres, where HR services are located remotely using a shared services model. For example, Lloyds TSB (a UK bank) has introduced such a model where among other things employees can obtain a self-help career planning package via an HR call centre (Hirsh and Jackson in Cedefop, 2008). These types of provision correspond to the categories identified by Hirsh who distinguishes three broad ways that career support is delivered inside organisations:

- corporately-managed career processes such as succession planning and high-potential development;
- career support delivered through core HR processes such as appraisal;
- support for self-managed careers, through such activities as the use of self-help and e-guidance materials.

Fig. 1: Processes used in career development



Source: Hirsh, 2003

Existing practice usually assumes that most employees will take prime responsibility for managing their own careers with some support from their line manager. But the only support that most companies provide is through the core HR processes, which exist usually in all of businesses. These are primarily designed for performance management and to support the operation of an efficient internal labour market. In these circumstances, most employees have to get much of their career support via informal processes and personal networking.

Despite of the fact that these processes are still not provided in a formal way enough, this model could serve as a framework structure for the model of organizing and providing career support in Financial Administration.

5. CAREER GUIDANCE

The research report of the Cedefop [3] carried out also by the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), the World Bank and the European Training Foundation, includes 35 case studies (from the EU-25 Member States) that document the approaches taken to career guidance provision to support workforce development in the EU Member States. For example, human resource (HR) professionals in the UK who responded to the survey on managing employee careers (Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD, 2003) reported that only a quarter of organisations had a strategy for career development for all staff and only a third felt that senior management was committed to career management activities. The result was that in reality, it seems fewer organisations have some provision of guidance than say they have a career development strategy. Strategies are often very general and more theoretical than practical. Many times, the only formal process for discussing the employees' career is the performance appraisal process. Lack of clarity about the role of career development support is a significant barrier in career development and also the organizational development as a whole.

Therefore the arguments for paying more attention to career development are particularly

relevant to the effort to develop a knowledge economy.

CONCLUSION

When an organization is successful, or faces a competitive labour market, there is likely to be more interest in providing career support and development initiatives as part of a broader HR strategy for attracting and retaining employees. In a recession, or when an organisation is trying to cope with difficulties in economic environment, such initiatives may seem a luxury, especially if an organization is obliged to make people redundant. Only a few of them realise that in such circumstances a proactive approach to career development can help to ensure the key talent at all levels. Not only the organizations but also the Financial Administrations should realise the fact that showing an organization's interest in employee's career development has a positive effect on the employees performance. With a career plan, a person is much more likely to experience satisfaction as progress is made along the career path.

Career pathways that allow more flexibility for current and potential employees in moving from job to job as the situation changed is one of the possible approaches in making the Financial Administration more efficient organization.

REFERENCES

- [1] BYARS, L. L., RUE, L. W. Human resource management. Third edition, Boston: Irwin, 1991. ISBN 0-256-08113-1.
- [2] CUMMINGS, T.G., WORLEY, C.G. Organization Development & Change. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2008. ISBN 978-0-324-42138-5.
- [3] EUROPEAN CENTRE FOR THE DEVELOPMENT OF VOCATIONAL TRAINING (Cedefop): Career development at work. A review of career guidance to support people in employment. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008. ISBN 978-92-896-0519-9.
- [4] FITZGERALD, J. Moving Up in the New Economy: Career Ladders for U.S. Workers. Cornell University Press, 2006. ISBN: 978-0-8014-4413-5.

[5] GARNER, G. Great Jobs for Engineering Majors. Third edition. McGraw-Hill Professional, 2008. ISBN 978-0-07-149314-7.

[6] HAMILTON, V. Career Pathway and Cluster Skill Development: Promising Models from the United States [online]. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, OECD Publishing, 2012. Retrieved from: <<http://dx.doi.org/10.1787/5k94g1s6f7td-en>>.

[7] HANSSON, B. Employers' Perspectives on the Roles of Human Capital Development and Management in Creating Value [online]. OECD Education Working Papers, No. 18. OECD Publishing, 2009. Retrieved from: <<http://dx.doi.org/10.1787/227353534651>>.

[8] LIFF, S. Managing Your Government Career: Success Strategies That Work. Amacom, 2008. ISBN 978-0-8144-1099-8.

[9] NEMEROFF, W.: How and Why Employee Development Increases Retention. [online] 2011. Retrieved from: <<http://www.venturestreet.com/articles/How-and-Why-Employee-Development-Increases-Retention-803/#.UDyK9NbN-M4>>.

[10] VICTOR, J. et al. 2011 Employee Job Satisfaction and Engagement. [online] A Research Report by the Society for Human Resource Management (SHRM). 2011. Retrieved from: <http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/documents/11-0618%20job_satisfaction_fnl.pdf>.

Author:

Ing. Jana Jarošová

Žilinská univerzita v Žiline

Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov

Katedra ekonomiky

jana.jarosova@fpedas.uniza.sk

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND EMPLOYEES PERSPECTIVES IN FINANCIAL ADMINISTRATION CAREER PATHWAY

Jana Jarošová

Abstract: While the government sector has been an excellent employer in the past, the image of government employment has suffered significantly in the last years. As a result, many talented workers have preferred private sector to government service. Now some steps should be taken to attract and recruit the talented employees for government service. The article describes the role of the employee development and career planning in the organizations and highlights the importance of these processes in relation to the staff retention and long-term prosperity. The aim of this article is to apply these processes on the government conditions (especially in financial administration area) to enhance both employees' satisfaction and also financial administration efficiency.

Key words: career pathway, career planning, employees, Financial Administration, organizational development

JEL Classification: I25, O15, M51

CHARAKTERISTIKY KARIÉRNÍCH KONCEPTŮ

Hana Klupáková

ÚVOD

Kariérní management podniku je proces řízení a plánování kariéry jednotlivých zaměstnanců uskutečňovaný prostřednictvím kariérních tras. Vychází z kariérních konceptů při respektování individuálních a organizačních faktorů, které tyto koncepty ovlivňují [1], [2], [6], [14]; [19], [21]. Lze vymezit dva hlavní koncepty kariéry a to tradiční koncept a současný koncept [19].

Tradiční koncept kariéry souvisí s érou industriální. Tento koncept vznikl na pozadí Weberovy koncepce byrokratického řízení podniku, která depersonalizuje pracovní pozice v podniku. Tyto pozice poskytují jistotu při akceptaci byrokratických postupů a principů seniority [19]. Weber vytvořil pravidla, standardy a postupy, které měly zajistit účinnost vztahů a odpoutat se od závislosti podniku na subjektivním rozhodnutí jedince. Koncept ovlivnila i Taylerova koncepce vědeckého řízení, doporučující úzkou specializaci pracovních [19]. Taylerova koncepce využíval vědecké metody, kdy rozhodování založila na precizně formulovaných pravidlech na základě pečlivě provedených studií individuálních problémů.

Od šedesátých let 20. století lidská společnost přechází na postindustrialismus a postmodernismus. Zároveň dochází ke globalizaci, rozvoji informačních a telekomunikačních technologií. Mění se socioekonomické a organizační podmínky, jejichž dopad na život jedince, podniků i celé společnosti je obrovský. Současný koncept tak nabízí komplexnější, složitější a méně předvídatelnou kariéru jedince [2]. Zatímco tradiční koncept rozeznává jen jeden „koncept“, současný koncept sestává z několika dílčích konceptů. Jedná se o proteovskou kariéru, kariéru bez ohraničení (boundaryless), postkorporátní kariéru, inteligentní kariéru a portfoliovou kariéru [11], [24]. Tyto kariéry často překračují jak hranice podniků, tak hranice profesí. Jedinec se stává nezávislým a

samostatným [22]. V této souvislosti lze uvést tzv. job hoppery, tj. jedince, kteří hledají krátkodobé zaměstnání, často střídají pozice i podniky podle vlastních zájmů a žijí dle zásady, že vždy se najde někdo, kdo bude ochoten zaplatit za jejich služby tolik, kolik oni požadují.

Záměrem článku je utřídit a obsahově vymezit hlavní charakteristiky kariérních konceptů. Jednotliví autoři (viz seznam referencí) přiřazují oběma konceptům několik charakteristik, v nichž se shodují či vzájemně doplňují. Tyto dílčí charakteristiky lze seskupit do sub skupin charakteristik.

1. CÍL PRÁCE A METODIKA

Jako podklady byly pro úvodní vhléd do problematiky použity monografie, pro charakteristiky článku odborné a vědecké. Příspěvek byl vypracován metodou sekundární analýzy dat a komparace [8]. Byly vybírány charakteristiky, obvykle v podobě několika slov či věty. Například „V tradičním konceptu je vysoká organizační struktura, fixní popis míst“ byly vybrány charakteristiky – organizační struktura a pracovní místo. Následně proběhlo vymezení jednotlivých sub skupin, kdy na základě metodou dedukce byly a pojmenovány sub skupiny. Například „jedno x multidimenzionální kariérní trasy“, „vertikální x horizontální kariéra“ a „kariérní volba – na začátku x pořad“ byly seskupeny do charakteristiky „kariérní trasy“. Následně byly porovnány oba koncepty (tradiční a současný) podle vypracovaných charakteristik.

2. VÝSLEDKY

Konkrétní kariérní koncept si nevolí jedinec, ale aplikovaný koncept určují podniky na základě podnikové strategie, pracovního a organizačního designu [15]. Podniky si koncept volí často intuitivně, na základě dílčích strategií, záměrů a plánů určují celkový koncept. Tradiční kariérní koncept zaměstnanci preferují, neboť je v souladu s požadavky na odměnu za

angažovanost [24]. Tradiční koncept je stále dominantním paradigmatem, neboť zaměstnanci požadují jistotu a stabilitu tím více, čím je okolní prostředí turbulentnější [19].

Výsledkem je 8 hlavních charakteristik, které se do jisté míry prolínají, vzájemně podmiňují. Například odpovědnost za kariéru souvisí s charakteristikou mobilita zaměstnanců. Neboť pokud je zaměstnanci přenechána primární odpovědnost za svou kariéru, je od něho vyžadována jistá míra flexibility. Odpovědnost souvisí s charakteristikou kariérní plánování, neboť pokud je za kariéru primárně zodpovědný zaměstnanec, lze předpokládat aplikaci metod

plánování, na kterých může výrazně participovat. Tyto charakteristiky nejsou vyčerpávající, ale umožní přehledné utřídění podniků „do skupin“, které mohou sloužit jako výchozí pro další zkoumání vlivu jednotlivých faktorů – kontextuálních i individuálních. V Tab. 1 je uveden soupis hlavních charakteristik spolu s nejdůležitějšími otázkami a možnými dimenzemi odpovědí, které je nutno zodpovědět při zařazování podniků do jednotlivých konceptů dle uvedených charakteristik.

Tab. 1: Dimenze otázek a odpovědí pro jednotlivé charakteristiky kariérních konceptů

Charakteristiky	Otázky	Dimenze odpovědí
Odpovědnost za kariéru	Kdo je zodpovědný za kariéru? Kdo určí, kdo, kdy a jak se bude rozvíjet? Kdo určí, kdo bude povýšen v organizační hierarchii?	podnik team leader zaměstnanec
Organizační struktura	Jaký tvar má organizační struktura? Kolik stupňů obsahuje? Je pevně daná nebo dochází k jejímu re designu?	vysoká úzká funkcionální divizionální široká plochá
Zaměření pracovního místa	Jsou pracovní pozice úzce či široce vymezena? Probíhá trend rozšiřování pracovních míst?	specializace rozšiřování re design
Mobilita zaměstnanců	Je zaměstnanec flexibilní? Je schopný se adaptovat na změnu? Je schopen mobility, tj. například přestěhovat se za prací?	závislost x nezávislost mobilita flexibilita
Kariérní trasy	Jak probíhá kariéra zaměstnance? Jaké kroky/prvky obsahuje? V jakém pořadí jsou seřazeny pracovní pozice?	kariérní žebříček horizontální, spirála, expertní job hopper, koncept lanového mužstva

Kariérní postup	Na základě čeho je zaměstnanec povyšován?	seniorita
		výkon
Kariérní plánování	Jak probíhá proces plánování v podniku? Jaké metody používá? Kdo je zodpovědný za plánování?	plán nástupnictví/následnictví
		rozvojový plán
Systém odměňování	Na základě čeho je vyplácena odměna? Je zohledněna délka zaměstnání? Je finančně odměňováno povýšení?	délka zaměstnání
		výkon

Zdroj: vlastní zpracování autora na základě referencí

2.1 CHARAKTERISTIKA – ODPOVĚDNOST ZA KARIÉRU

Oba koncepty se rozlišují v odpovědích na otázky typu „Kdo je zodpovědný za kariéru zaměstnance?“, „Kdo určuje, kdo, kdy a jak se bude rozvíjet?“, „Kdo určuje, kdo bude postupovat v hierarchii podniku?“. V tradičním konceptu je k jedinci přistupováno jako k racionální bytosti, která je nákladovou položkou [3]. Odpovědnost za plánování a řízení kariéry nese podnik, proto je často označována jako organizační kariéra, kdy je vystihován dominantní vliv podniku na kariéru zaměstnance [2].

Přechod k post industrialismu sebou přinesl změnu v socioekonomickém prostředí. Externí prostředí se stává dynamické, odpovědnost je přesouvána na zaměstnance. Jedinec je zodpovědný za plánování kariéry, definování rolí a vytváření souladu mezi osobním životem a kariérou, což je typické pro současný koncept [24]. Podnik vystupuje v tzv. sekundární pozici, kdy je zodpovědný za samotné řízení kariéry a jeho hodnocení. Současný koncept je též označován jako individuální kariéra, právě v důsledku významu jedince – individua [4]. V důsledku změny v odpovědnosti za kariéru se vytváří nová psychologická smlouva. Zatímco stará psychologická smlouva nabízela jisté zaměstnání pro všechny, nová nabízí příležitosti k rozvoji. Nabízí jistotu zaměstnatelnosti.

2.2 CHARAKTERISTIKA – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Pro tradiční koncept je typická pevná hierarchická struktura, obvykle typu vysoké pyramidy [19]. Jsou jasně vymezeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti, s vysokým počtem organizačních stupňů. Kariérní postup je jasně určen postupem v organizační struktuře směrem vzhůru [7]. Organizační struktura v tradičním konceptu se vyznačuje určitou rigiditou, která nebyla schopna reagovat na změny, které začaly probíhat v druhé polovině dvacátého století. V důsledku těchto změn v socioekonomickém, technickém a legislativním prostředí dochází k zplošťování a zflexibilňování organizačních struktur. Pro současný koncept jsou typické nízké hierarchické struktury, s malým počtem stupňů a decentralizací moci a odpovědnosti na nejnižší úrovni. Často je využíváno tzv. doplňkových organizačních struktur, jejichž životnost je dočasná a obvykle zaniká skončením projektu [24].

2.3 CHARAKTERISTIKA – ZAMĚŘENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA

Organizační struktura je provázána se zaměřením a definicí pracovních míst či pracovních pozic. Pracovní místo lze vymezit jako součást pracovního systému vymezeného pracovními úkoly, podmínkami podmiňující plnění úkoly (pracoviště, pracovní postupy, ad.) a nároky na pracovníka. Lze ho též charakterizovat jako konkrétní pracoviště,

umístěné v prostoru a čase [1]. V tradičním konceptu jsou pracovní místa fixně vymezena, což souvisí s fixní organizační strukturou a stabilními pracovními podmínkami, nejsou časté změny pracovní náplně. Jednotlivé pozice jsou depersonalizovány [18]. Zaměstnanec tak ví, co může od jednotlivých pracovních míst očekávat. Zároveň tato pracovní místa jsou úzce specializována. Zaměstnanec tak obvykle vykonává několik rutinních, stále se opakujících činností, což sebou nese rychlý růst únavy a výskyt pracovních úrazů [5]. Naproti tomu v současném konceptu jsou pracovní místa široce definována, vyžadují větší portfolio znalostí a dovedností, což sebou nese větší potřebu vzdělávání a rozvoje. Současný koncept zároveň počítá s neustálým redesignem pracovních míst, který je v rukách manažera. Dochází tak často ke spojování dříve specializovaných pozic, což sebou nese požadavky na „všestrannost“ zaměstnanců [23].

2.4 CHARAKTERISTIKA – MOBILITA ZAMĚSTNANCŮ

V tradičním pojetí není mobilita zaměstnanců příliš vyžadována, neboť tradiční kariérní koncept charakterizuje dlouhodobost zaměstnání, odměnou za výkon je povýšení, je nabízena celoživotní kariéra po jasně definovaných kariérních trasách. To vše vede k fixním popisům pracovních míst a úzkému profilování zaměstnance, jak bylo zmíněno v předchozích odstavcích. V současném konceptu dochází k aplikaci participativních a transformačních stylů vedení, vznikají nové profese a pracovní místa. Od zaměstnanců je požadována vyšší flexibilita, adaptabilita, pozitivní orientace na změny a celoživotní učení [19]. Po zaměstnancích je požadována mobilita jak fyzická, tak psychologická [23]. Fyzická mobilita představuje změny ve fyzickém prostředí, tj. mobilitu mezioborovou (změny pracovních pozic, pracovního prostředí) a mobilitu geografickou (změna lokality, státu, kontinentu). Psychologická mobilita pak představuje změnu v myšlení a postojích jedinice [2].

2.5 CHARAKTERISTIKA – KARIÉRNÍ TRASY

V souvislosti s kariérními trasami vyvstávají otázky jako „Jakým způsobem probíhá kariéra jednotlivce?“, „V jakém sledu jsou za sebou řazena jednotlivá pracovní místa?“. Kariérní trasy představují pořadí posloupnosti pracovních míst a pracovních funkcí, kterými jedinec postupuje během svého pracovního života [16]. V tradičním konceptu jsou kariérní trasy jednodimenzionální, používají se vertikální kariérní žebříčky [2]. Výhodou tohoto konceptu je strukturovanost postupů v kariéře, zaměstnanec postupuje lineárně po předem určené trase. Kariérní volba se uskutečňuje na začátku kariéry a pak již ne. Oproti tomu pro současný koncept je typický nárůst množství kariérních voleb [2]. Kariérní volby se vyskytují v průběhu celé pracovní kariéry. V současném konceptu není kariéra jen postupem nahoru ve smyslu lineární specializace, ale kariéra probíhá všemi směry i do jiných oddělení [10]. Kariérní trasy jsou méně striktní a více proměnlivé. Větší důraz je kladen na kariérní trasu horizontální a diagonální. Dochází také k rozborcení klasického kariérního žebříčku. To je dáno možností redesignu pracovních pozic, dočasnými organizačními strukturami, kdy některá pracovní místa, dříve lineárně propojená, se stávají jednou pracovní pozicí či zanikají. Pro lineární postup použít spíše označení kariérní mřížka než kariérní žebříček, neboť dochází k lineárnímu postupu v kariéře do všech směrů [15]. To souvisí s růstem odpovědnosti jedinice za kariéru. V tradičním konceptu nese primární odpovědnost podnik, a proto používá jednoduché, unifikované a jasně vymezené trasy. V současném konceptu leží rozhodující část na jedinci, který i když vystupuje jako racionální bytost, bere v úvahu své preference a dochází tak k subjektivním volbám na základě několika kritérií.

2.6 CHARAKTERISTIKA – KARIÉRNÍ POSTUP

V možnostech kariérních postupů se oba koncepty do jisté míry prolínají. V tradičním konceptu postupuje zaměstnanec v rámci kariérního žebříčku na základě seniority – věku, počtu odpracovaných let ve firmě, tj. na základě

unifikovaných, neovlivnitelných kritérií. Zaměstnanec postupuje, pokud plní pracovní úkoly a dodržuje pravidla [3]. To souvisí s jistotou pracovního místa, kdy zaměstnanci je deklarován pomalý, ale jistý postup. V této souvislosti se často uvádí Peterův princip, který říká, že lidé postupují až do úměrné výše vlastní nekompetence, pokud dodržují pravidla [19]. V současném konceptu je kariérní postup definován též na základě seniority, ale dochází též k postupu na základě výkonnosti, výsledků či kompetencí, tak jak roste participace zaměstnance na vlastním plánování a řízení pracovní kariéry [7].

2.7 CHARAKTERISTIKA – KARIÉRNÍ PLÁNOVÁNÍ

Způsob plánování kariéry shrnuje většinu výše uvedených charakteristik. V podstatě je možné plánovat buď na základě následnictví ve funkcích či na základě rozvojových plánů. Následnictví, někdy též nástupnictví, je plánování a řízení kariéry vybraných zaměstnanců s cílem připravit je pro obsazení volných vedoucích pozic v podniku vzniklých povýšením, odchodem do důchodu či převedením zaměstnanců na jinou práci [17]. Oba koncepty, tradiční i současný, využívají obou způsobů. Rozdíl je pouze v tom, že v současném konceptu je kariérní plánování spíše krátkodobé. Zaměstnanec se stává partnerem a výrazně participuje na plánování a řízení své kariéry, ovlivněné měnicími se potřebami [9]. Plánování následnictví je v současném konceptu též označováno jako urychlovač kariéry talentů [5]. Způsob a metody kariérního plánování souvisí s odpovědností.

2.8 CHARAKTERISTIKA – SYSTÉM ODMĚNOVÁNÍ

V tradičním konceptu má odměňování vazbu na délku pracovního vztahu, zaměstnanci jsou neflexibilní a zcela závislí na podniku [19]. V současném konceptu se systém odměňování posouvá směrem k odměňování dle příspěvku k výsledkům podniku a podílu na tvorbě hodnoty. Odměnou za výkon je pak růst a uznání [12]. Tato charakteristika souvisí s kariérním postupem, neboť je odměňován každý kariérní postup, a pokud je definován na

základě seniority, tak i odměňování probíhá na základě seniority, aby nedocházelo k nejasnostem a třením mezi pravidly jednotlivých dílčích personálních činností.

ZÁVĚR

Vymezení obsahu jednotlivých charakteristik sebou přináší řadu problémů. Jak určit, co je vysoká a co nízká organizační struktura, když roky probíhají tlaky na zplošťování organizačních struktur. Je možné uvažovat o zaměření pracovních míst neboť to, co se v jednom podniku jeví jako úzce specializovaná pracovní pozice, může být v jiném podniku sloučeno společně s několika dalšími pozicemi do jedné zastřešující. Lze též uvažovat o určitém rozporu, neboť konkrétní kariérní koncept si volí podnik a určuje jeho přesnou podobu. Jedinec si „pouze“ volí podnik a nemá vliv na volbu kariérního konceptu. Obvykle je též s aplikovaným konceptem seznámen jen okrajově a teprve po nějaké době adaptace je schopen ho rozlišit a posoudit subjektivní spokojenost s nastavením systému. Při přechodu na post industrialismu se stal zaměstnancem partnerem a nyní se významně podílí na plánování kariéry [16]. Použité metody plánování se liší v závislosti na typu kariéry [2]. Mluvíme-li o organizační kariéře, rozhodující vliv na kariéru zaměstnanců má společnost, takže není třeba uvažovat široký záběr rozvojových plánů. Společnost obvykle vystačí s jednoduchými profesními dráhy s rozvojem na lineární vertikální nebo odborná trase [13].

Kariéra má nové dimenze, kde je především zaměstnancovým zájmem převzít kontrolu nad svou kariérou [4]. Přesto lze nalézt mnoho firem, kde zaměstnanci očekávají, že společnost nese odpovědnost za jejich rozvoj a jen pasivně čekají [18]. Většina zaměstnanců dělat důležitá rozhodnutí kariéry, když se nudí, nemají dobrý vztah s nadřízeným nebo jejich soukromá situace se změnila [11]. Nemají žádnou vůli sami se rozvíjet, ale čekají na zásah vnějších podmínek. V této souvislosti lze polemizovat i o kariérních trasách. Neboť v dnešní době, když jedinec překračuje hranice podniků a často i profesí, je obtížné zakreslit postup do „modelových“ tras. Nabízí se otázka,

jak určit, co je horizontální trasa a co je již spirálová a jak zakreslit postup do vyšší pozice do jiné profese? Obdobně lze uvažovat o životaschopnosti konceptu následnictví. Je jistě využitelný v podnicích s vysokou organizační strukturou, s úzce vymezenými pracovními pozicemi a pomalou reakcí na změny. Dává zaměstnanci pocit, že stačí "plnit si své povinnosti" a čeká ho odměna v podobě povýšení [20]. V případě urychlovače talent pro klíčové pozice je využitelný. Nabízí se však otázka, zda v dnešní době, kdy změny mají diskontinuální povahu a nelze se na ně připravit, není nástupnictví krokem zpět, neboť vhodnou reakcí na změnu může být změna ve vedení bez vazby na zavedené zvyklosti.

PODĚKOVÁNÍ

Tento článek byl zpracován s podporou výzkumného projektu Interní grantové agentury (IGA) České zemědělské univerzity v Praze, registrační číslo 20121023 „Vliv pohlaví na kariérní management v kontextu kariérních konceptů“.

LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Organizational and individual perspectives*. Career Development International, 2004, č. 1, s. 58-73.
- [3] BLANTON, H., et al. When better-than-others compare upward: Choice of comparison and comparative evaluation as independent predictors of academic performance. *J. Personality Soc. Psych.* 1997, r. 76, č. 3, s. 420-430.
- [4] BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odchází z firem. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [5] BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepšího zaměstnance. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.
- [6] COLVIN, Geoffrey. Talent nerozhoduje. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-8025-11-9266.
- [7] DESSLER, Gary. Human resource management. Prentice: Upper Saddle River, 2003.
- [8] DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-0139-7.
- [9] DONNELLY, J. H., J.L. GIBSON a J.M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN
- [11] FENWICK, T. J. Contradiction in portfolio careers: work design and client relations. *Career Development International*. 2006, r. 11, č. 1, s. 66-79.
- [12] GIBSON, D. E., LAWRENCE, B. S. Women's and Men's Career Referents: How Gender Composition and Comparison Level Shape Career Expectations. *Organization Science*. 2010, r. 21, č. 6, s. 1159 – 1175. ISSN 1047-7039.
- [13] HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [14] HAROLD, Thomas. Human resources management. London: Pitman, 1991. ISBN 0-7121-1028-3.
- [15] HARRINGTON, Brand and Douglas T. HALL. Career management and work-life Integration. London: Sage Publications, 2007.
- [16] HELLER, Robert. 2004. Manuál manažera. Praha: Euromedia Group-Ikar. ISBN 80-249-0465-9.
- [17] HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing., 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [18] ILES, P. Sustainable high-potential career development: a resource-based view. *Career Development International*. 1997, r. 2, č. 7, s. 347-354.
- [19] KIROVOVÁ, I. Od tradiční kariéry k současným kariérním koncepcím. *Československá psychologie*. 2011, č. 4, s. 316 – 331. ISSN 0009-062X.
- [20] KOCIÁNOVÁ, Radka. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [21] MILKOVICH, G. T. a J. W. BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [22] SULLIVAN, S. E., ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility.

Journal of Vocational Behavior. 2006, č. 69, s. 19-29.

[23] WILKES, J., YIP G, SIMMONS, K. Performance leadership: managing for flexibility. Journal of Business Strategy. 2011, r. 32, č. 5, s. 22 – 45. ISSN 0275-8668.

[24] ZALESKA, K. J., de MENEZES, L. M. Human resources development practices and their association with employee attitudes: between traditional and new careers. Human Relations. 2007, r. 60, č. 7, s. 987-1018.

Autor:

Ing. Hana Klupáková

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

klupakova@pef.czu.cz

CHARACTERISTICS OF CAREER CONCEPTS

Hana Klupáková

Abstract: Aim of the paper is to organize the main career concepts characteristics. It was used the method of secondary data analysis and comparison of authors. Sub group of characteristics were define by using method of deduction. Subsequently, were compared both concepts (traditional and contemporary) as elaborated characteristics. The result is 8 main characters, which are extent mutually dependent. The characteristics are responsibility for career, organizational structure, orientation of job position, mobility of employees, career paths, career development, and career planning and reward system. These characteristics are basis for examining the impact of individual factors on career management and career concepts, because in today's turbulent environment, the differences between career concepts blur, businesses can create their own hybrid concepts. What does not change the substance of the defining characteristics included in the original concepts.

Key words: career path, conflict, mobility, succession concept, development

JEL Classification: M120

PARTICIPATIVNÝ ŠTÝL RIADENIA – SLOBODNÉ RIADENIE ZAMESTNANCOV

Monika Rolková

ÚVOD

V klasickom štýle riadenia zamestnancov sú ako nástroje motivácie používané odmeny a tresty, teda metóda „cukru a biča“. Výsledkom toho obvykle je, že zamestnanci robia len to čo musia – v snahe vyhnúť sa trestu a získať odmenu. Avšak stotožnenie sa s firemnou víziou, hodnotami a cieľmi je veľmi nízke, zamestnanci nevidia zmysel v ich dosahovaní, takisto je slabá ich lojalita voči firme. Poslušnosť a plnenie príkazov je to hlavné, čo manažéri od svojich podriadených vyžadujú.

Podľa Hamela dnes obmedzuje výkonnosť organizácie hlavne jej manažérsky model. Je potrebné vytvoriť modely, ktoré uvoľnia ľudskú tvorivosť bez toho, aby sa pritom stratila disciplína a úspornosť v nákladoch. Musia sa vytvoriť organizácie, v ktorých sa disciplína a voľnosť pre samostatnú tvorivú prácu nebudú navzájom vylučovať. [8]

V našom príspevku využívame ako formu vedeckého vyjadrenia systematický prehľad, teda venujeme sa zhrnutiu najnovšieho vývoja teórie a empirických výskumov v danej oblasti. Používame sekundárnu analýzu, teda analyzujeme existujúce primárne dáta iných autorov s cieľom zodpovedať naše výskumné otázky: Aké sú základné atributy slobodného riadenia zamestnancov? Ako sa využíva tento spôsob riadenia v konkrétnych spoločnostiach? Na základe kritického prehľadu súboru literatúry sme rozpracovali teoretické spôsoby chápania problematiky a predostreli konkrétne príklady podnikov z praxe.

1. SLOBODNÉ RIADENIE

V súčasnosti sa v najúspešnejších podnikoch na celom svete presadzuje tzv. slobodné riadenie alebo participatívny štýl riadenia. Participatívny štýl je riadiaci štýl založený na informovaní zamestnancov o dôležitých aspektoch podnikového vývoja a ich zapojení

do rozhodovania a riešenia podnikových problémov, predovšetkým tých, ktoré sa ich bezprostredne dotýkajú. Cieľom je naplno využiť ich potenciál, znalosti, motiváciu, zvýšiť ich uspokojenie z práce a posilniť stotožnenie sa s podnikom, súčasne však získať ich porozumenie pre nové opatrenia či zmeny v podniku. [16]

Je to štýl demokratický a orientovaný na spoluprácu. Tento štýl podporuje budovanie dôvery a vytváranie konsenzu a je účinný najmä vtedy, ak sa tím skladá z vysoko kompetentných jednotlivcov a keď vedúci má obmedzenú priamu riadiacu právomoc (napr. v maticovej organizačnej štruktúre). Participácia zamestnancov na riadení podniku znamená, že sami majú možnosť ovplyvniť podmienky, v ktorých pracujú, viac diskutujú o koncepcii podniku a spoločne rozhodujú. Využívanie skúseností a znalostí zamestnancov cez ich participáciu by malo viesť k vyššej kvalite rozhodnutí a ich väčšej akceptácii a teda i napĺňaniu stanovených cieľov. Zamestnanci lepšie prijmu zadanie, ak majú viac informácií o dôvodoch určitého rozhodnutia, keď vedia, že ich názory boli zvažované, keď sa zúčastnili diskusie a rozhodovania. Podriadení pri tomto štýle riadenia majú veľký priestor na uplatnenie svojej iniciatívy a samostatnosti. Vzťah manažér - podriadený je skôr partnerský. Ak sú zamestnanci zapojení do budovania podniku, rozhodovania, riešenia problémov a hľadania zlepšení v podniku, stáva sa podnik „ich podnikom“, prestávajú ho brať len ako zamestnanie. [14]

Existujú teda i podniky, v ktorých nič nie je povinné, zamestnanci sami rozhodujú o tom, čo, kedy, kde a ako budú robiť. Sami rozhodujú o tom, či budú pracovať v nedeľu alebo v pondelok, do značnej miery si určujú výšku platu, sami si volia nadriadených. Tieto firmy patria väčšinou medzi špičky vo svojich odboroch a sú ukážkou jedného z najsilnejších trendov súčasného sveta podnikania [1].

V slobodných podnikoch je dôležitá obojsmerná komunikácia, kde väčšina rozhodnutí je prijatá konsenzom radových zamestnancov. Podniky majú záujem, aby mali zamestnanci vyvážený osobný a pracovný život, prispôsobuje sa tomu čerpanie ich dovolenky, organizácia pracovného času.

V porovnaní s tradičným riadiacim štýlom, slobodné riadenie možno charakterizovať týmito 4 bodmi:

1. záväzok – zamestnanci sa dobrovoľne zaviazajú k tomu, že niečo urobia, formou konsenzu sa dohadujú na cieľoch a postupoch
2. majstrovstvo, zmysluplnosť a autonómia – na týchto troch potrebách stojí systém. Čím viac je na nich postavený, tým silnejšia je vnútorná motivácia zamestnancov. Čím viac je vnútornej motivácie, tým menej je potreba cukru a biča.
3. samoriadenie – usporiadanie je nastavené tak, že nie je potrebný človek, ktorý by druhých riadil
4. angažovanosť – čím viac sa podarí naplniť potreby z bodu 2, tým viac sa ľudia cítia zapojení a majú väčšiu chuť do práce. Systém je nielen funkčný a samoriadiaci, ale existuje v ňom vášeň, chuť, nápaditosť, sloboda a samostatnosť. [5]

Väčšina firiem je stále plná neslobody a ľudia v nich sú ozubené kolieska, ktoré sa občas premastia finančným alebo iným bonusom. Zamestnanci sú formátovaní podľa firemnej šablóny a kontrolovaní podľa štandardov, namiesto toho, aby sa hľadalo a rozvíjalo to, čo je v nich výnimočné. Gary Hamel, guru inovácií v manažmente o zmene hovorí: „Možno nastáva čas, aby sme sa na všetko pozreli od základov znova. Musíme sa naučiť koordinovať pracovné úsilie tisícov jednotlivcov bez toho, aby sme vytvárali ťaživú hierarchiu dohliadačov. Ovládať pevnými opratmi náklady, ale nepotláčať pritom predstavivosť ľudí. A budovať organizácie, v ktorých sa disciplína a sloboda navzájom nevylučujú.“ Podľa Košturiaka slobodná firma nevzniká tým, že zahrnieme ľudí odmenami, inštalujeme do nej hojdiacie siete a ping-pongové stoly. Slobodu

definujú ľudia, ktorí v podniku pracujú a vytvárajú si svoj systém, svoju vlastnú kultúru, v ktorej sa cítia dobre a podávajú výkon. Ľudí motivujú hlavne sloboda, zmysel a majstrovstvo - snaha dosiahnuť niečo výnimočné. Peniaze vyjadrujú iba status a hodnotu práce, ktorú človek robí a tvoria iba základný rámec jeho stability. Systém v slobodných firmách je o kultúre a dôvere, ktorú vytvárajú lídri. Zamestnanci sa za dôveru a úctu odvdávajú samostatnosťou a vyšším výkonom. [12]

Slobodné riadenie vedie u zamestnancov k šťastiu v práci. Hospodárske výsledky firiem, ktoré sa primárne zameriavajú na psychickú pohodu zamestnancov ukazujú, že nielen že to ide, ale sa to i ekonomicky oplatí.

Napríklad výskum Blackburna a Rosena z roku 1993 potvrdzuje, že spoločnosti, ktoré vyhrali v USA významné ocenenie za kvalitu The Malcolm Baldrige National Quality Award, obvykle používajú participatívny manažment a vo veľkej miere splnomocňujú pracovné tímy. Manažéri v nich pôsobia viac ako koordinátori a menej ako kontrolóri. [10]

Taktiež podľa výskumu Center of Creative Leadership, súčasný profil vodcovských schopností kladie dôraz na participatívne riadenie, budovanie a udržiavanie vzťahov a riadenie zmien. [13].

Participatívny štýl však podľa niektorých autorov nemusí byť efektívny za každých okolností. Súčasný líder pracuje s jednotlivcami rôzne motivovanými (nielen že pracovná motivácia je súčasťou celkovej motivácie jednotlivca, naviac na neho a jeho potreby pôsobí mnoho vplyvov, ktoré jeho motivačné nastavenie kontextuálne a obvykle dočasne podmieňujú), a teda i v rôznej miere ochotnými rozvíjať svoj odborný a ľudský potenciál. Rovnaké nie sú ani schopnosti pracovníkov. Z toho podľa nej vyplýva nielen to, že pri rovnakých pracovných podmienkach bude potrebné individualizovať proces vedenia, ale hlavne to, že by bolo chybou domnievať sa, že všetci pracovníci „dozrejú“ až k participatívne štýlu riadenia či vedenia. Sú dokonca i profesie alebo činnosti, kde to nie je potrebné a teda ani efektívne. [15]

1.1 SPLNOMOCŇOVANIE ZAMESTNANCOV

V tradičnom modeli riadenia je povinnosťou ľudí na vrcholovej úrovni vyhodnocovať situáciu, prijímať všetky kľúčové rozhodnutia a vytvárať riadiace mechanizmy, ktoré by rozhodnutia vrcholového manažmentu transformovali do koordinovaného počínania celej organizácie. Dnes však nie je možné riešiť všetky problémy zhora. Aj keby to bolo možné, poznatky a rozhodnutia vrcholového vedenia by v čase, keď sa dostanú do prvej línie, boli už pravdepodobne zastaralé. Mnohí manažéri si uvedomujú skutočnosť, že sa ich funkcia mení, nevedia však ako a nie sú si istí, či budú stačiť na jej výkon. Počujú o tom, že by mali presúvať na svojich ľudí právomoci a rozhodovanie by malo zostúpiť na nižšie úrovne organizácie. Manažéri sa môžu začať sami seba pýtať: Pokiaľ budú všetci rozhodovať o všetkom, o čom vlastne bude manažment? Na určitú dobu poveria rozhodovaním niekoho iného, akonáhle sa vyskytnú problémy, rozhodovaciu právomoc opäť prevezmú. Manažéri môžu nadobúdať pocit, že sa veci vymykajú ich kontrole (Senge in [3]).

V súčasnosti už nestačí, ak si zamestnanec len plní povinnosti, podniky potrebujú ľudí, ktorí dokážu prevziať zodpovednosť. Stále viac sú potrební ľudia, ktorí sú schopní vytvoriť sami sebe zadanie a získať informácie potrebné k svojej práci. Majú ciele, poznajú a zdieľajú hodnotu a víziu podniku a konkrétne úlohy si už môžu vytyčiť sami. Čím sofistikovanejšie procesy podnik používa, čím viac sú ľudia pripravení podávať vysoký výkon, tým viac rastie potreba vytvoriť pre nich relatívnu autonómiu – samoriadiaci tím. Aby bol podnik schopný presne a rýchlo reagovať na to, čo sa deje na trhu, potrebuje znížiť ťažisko rozhodovania. V minulých rokoch skôr ľudia prijímali zadanie a v tom najlepšom prípade ho boli schopní bez chyby a rýchlo splniť. Teraz v neprehľadnom dynamickom prostredí, ktoré vyžaduje rýchlu odpoveď, nie je možné, aby sa informácie predierali celou hierarchiou až na samý vrchol a odtiaľ vo forme zadania zase naspäť dolu k ľuďom. Rozhodnutie musí

vznikať čo najbližšie k situácii, problému. To vedie k iným nárokom na ľudí. [6]

Splnomocňovanie zamestnancov (empowerment) je systematický prenos rozhodovacích právomocí z hierarchie až na samoriadiace štruktúry. Odstraňuje bezmoc a bariéry v organizácii, prekonáva byrokráciu. Služi na zvýšenie dlhodobej výkonnosti, synergie v organizácii, k posilneniu pocitu zaangažovanosti a flexibility zamestnancov.

Podmienky fungujúceho splnomocňovania:

- jasne definovaná zodpovednosť za výsledky,
- neustály prístup k aktuálnym výsledkom (permanentná spätná väzba),
- rozhodovacia právomoc pri kľúčových premenných ovplyvňujúcich výkonnosť,
- jasne definované spojenie medzi výsledkami, odmenami a uznaním.

Prečo splnomocňovanie zlyháva:

- zámena s delegovaním,
- neochota stratiť moc nad procesom,
- prostredie nedôvery a strachu,
- „chcel si to, tak si poraď sám“,
- organizačné bariéry (byrokracia, hierarchia a pod.),
- pocit zneužívania u zamestnancov. [3]

Problematiku splnomocňovania si môžeme vysvetliť na príklade: Efektívne rozhodovanie má dve dimenzie: kvalitu rozhodnutia a prijatie rozhodnutia za svoje (odhodlanie ho realizovať, stotožnenie sa s ním). Pokiaľ vezmeme do úvahy tieto dve dimenzie, môžeme jednoduchým násobením zistiť faktor efektívnosti. Dajme tomu, že urobíme kvalitné rozhodnutie, ktorého hodnotu možno na bodovej stupnici v rozmedzí 1-10 vyjadriť najvyššou hodnotou, ale z nejakého dôvodu toto rozhodnutie nie je dobre prijaté – hodnota 2 na bodovej stupnici. Výsledkom je pomerne neefektívne rozhodnutie (vynásobením 10 a 2 získame faktor efektívnosti 20). Ak zapojíme do rozhodovania druhých ľudí, urobíme kompromis, pokiaľ ide o kvalitu rozhodnutia (poklesne z 10 na 7), ale zvýši sa miera jeho prijatia (napríklad z 2 na 8). V tom prípade dostaneme faktor efektívnosti 56 (7x8). To znamená, že menej dobré rozhodnutie je

takmer 3-krát efektívnejšie. Napriek tomu mnoho manažérov nechce zapájať ľudí do rozhodovania, pretože sa obávajú otvoriť sa novým možnostiam, kontaminácie vlastného myslenia alebo oslabenia vlastného postavenia. [2]

1.2 PRÍKLADY SLOBODNÝCH FIRIEM

Semco. Brazílska spoločnosť Semco je pôvodne rodinný podnik, ktorý dokázal Richard Semler, syn zakladateľa firmy, svojim inovatívnym prístupom k riadeniu premeniť na veľmi úspešnú medzinárodnú korporáciu s miliardovými tržbami ročne. Politika spoločnosti Semco je založená na čo najväčšej otvorenosti. Zamestnanci sú školení v tom, aby rozumeli finančným výkazom a mohli si skontrolovať výsledky firmy a zistiť, ako na tom je. Finančné výkazy sú zverejňované každé tri mesiace. Manažment nemá tajnosti, ak sa firme nedarí, vedia o tom aj zamestnanci, majú prístup aj na zasadnutia predstavenstva spoločnosti. Keď na začiatku deväťdesiatych rokov bola brazílska ekonomika pred bankrotom, zamestnanci Semca si odhlasovali zníženie plátov a za to dostali väčší podiel na zisku firmy. Manažérom klesli platy o 40% a zamestnanci mali právo rozhodovať o každej nákladovej položke. Firma krízu brazílskej ekonomiky prežila a posilnila sa. Zamestnanci Semca si určujú sami aj výrobné normy – a keďže si ich určili sami, snažia sa ich dodržiavať. Nikto nemá záujem podvádzať, keďže zamestnanci sa podieľajú na zisku firmy. Výška platu každého zamestnanca je verejne prístupná. Zamestnanec si dokonca môže určiť aj výšku platu, hoci limity nie sú úplne voľné. Zamestnanec by mal pri určovaní platu zohľadniť svoje zručnosti a platy kolegov na podobnej pozícii. Nadhodnotené platy nie sú bežné – zamestnanci vedia, že ak by sa ohodnotili neštandardne vysoko, budú toľko chcieť aj ich kolegovia a zisk firmy pôjde dole. Nakoniec by na to doplatili všetci. Vo firme neexistuje rozpočtový limit na služobné cesty, ľudia to však nezneužívajú, lebo znova by išli sami proti sebe. Richard Semler verí, že ak dá ľuďom viac zodpovednosti, stávajú sa zodpovednejšími. Fluktuácia zamestnancov v tejto firme je pod jedným percentom.

O investíciách firmy a projektoch rozhodujú zamestnanci v hlasovaní. Richard Semler má takisto iba jeden hlas. Podľa neho, ak zamestnanci nemajú záujem o projekt alebo produkt, iniciatíva nikdy nebude úspešná. [11]

W.L.Gore & Associates. Výrobky Gore-Tex sú známe na celom svete svojou kvalitou a špeciálnym materiálom, ktorý dýcha, ale zároveň je vodotesný. V spoločnosti W.L.Gore&Associates sa väčšina produktov vyvíja v malých tímoch. To podporuje vlastnú iniciatívu zamestnancov. Zamestnanci pracujú v skupinách, kde je sloboda pre nové myšlienky a líder vznikne v skupine spontánne. Popis pracovnej náplne zamestnancov je iba veľmi všeobecný, aby každý mal priestor na vlastnú iniciatívu. Pri nástupe do zamestnania nový zamestnanec dostane tútora, ktorý mu ukáže rôzne oddelenia firmy a on sám sa potom rozhodne, kde sa jeho schopnosti najviac hodia. Zakladateľ firmy od začiatku motivoval zamestnancov podielom na zisku firmy. Ich iniciatíva je prvoradá. Najväčší úspech priniesol firme vývoj vodotesného, ale pritom priepustného vlákna Gore-Tex, z ktorého sa vyrába oblečenie do hôr, používajú ho požiarnici, kozmonauti či vojaci. Firma zamestnáva takmer desaťtisíc ľudí v tridsiatich krajinách sveta [12]. Vo firme nie sú žiadne tituly. Keď požiadate niekoho, kto tam pracuje o vizitku, je na nej len meno a pod ním slovo „spolupracovník“ bez ohľadu na to, koľko dotýčny zarába, akú má zodpovednosť alebo ako dlho vo firme pracuje. Nie je tu žiadna organizačná štruktúra, žiadne prepracované strategické plány. W.L.Gore je veľká zabehnutá spoločnosť, ktorá sa snaží správať ako malá začínajúca firma. Fluktuácia zamestnancov je o tretinu nižšia, než je priemer v odbore. Firma je zisková nepretržite 35 rokov, pričom mieru jej rastu a inovatívny program jej môže závidieť každý konkurent. Pri svojom raste firma dodržiava pravidlo 150, prechádza ustavičným procesom delenia, aby jeden závod nemal viac ako 150 zamestnancov. Medzilúdské putá existujúce v malých skupinách sú vlastne formou tlaku okolia: poznáte sa s ľuďmi tak dobre, že vám záleží na tom, čo si o vás myslia. Skupinový tlak je silnejší ako postava šéfa,

v malých tímoch sú neformálne osobné vzťahy účinnejšie [4].

Ďalšie známe firmy, v ktorých úspešne fungujú princípy netradičného slobodného riadenia sú napríklad:

- Sun Hydraulics (výroba hydraulických ventilov a rozdeľovačov)
- Google (IT)
- WholeFoods (potraviný)
- The Richardson Group (stavebníctvo)
- IKEA (nábytok)
- Harley – Davidson (motocykle)
- Herman Miller (nábytok)
- FAVI (zlieváreň)
- SOL (upratovacie služby)
- Zappos (online obchod s oblečením a topánkami)
- Southwest Airlines (letecká spoločnosť)

Na Slovensku a v Českej republike sa tento systém presadzuje napríklad vo firmách:

- Martinus.sk (najväčšie internetové kníhkupectvo)
- Inmite s.r.o. (ČR – IT firma, vývoj aplikácií)
- Peoplecomm s.r.o. (ČR- vzdelávacia spoločnosť)
- Mall.cz (ČR – internetový obchod)
- Seznam.cz (ČR – internetový vyhľadávač)
- Československá obchodní banka (ČR – bankovníctvo)
- 3M Česká republika (výrobná spoločnosť)
- Websupport (IT)
- Zaraguz Digital (reklamná agentúra)
- Rarcon (IT)
- ORCA Medical (vzdelávacie a rozvojové služby)

ZÁVĚR

V našom stručnom prehľade atribútov slobodného riadenia a úspešných firiem vidíme, že tento manažérsky model sa presadzuje v rôznych odvetviach, prináša do firiem vyššiu lojalitu zamestnancov, väčšie stotožnenie sa s cieľmi firmy, vyšší výkon a nižšiu fluktuáciu. Firmy, ktoré prijímajú tých správne motivovaných zamestnancov a potom do nich vložia potrebnú dôveru, dajú im potrebnú autonómiu, prístup k výsledkom firmy a slobodu,

dostávajú naspäť od nich vyšší výkon a vynikajúce výsledky. Využívajú tak naplno znalosti a potenciál ľudí, čo je v mnohých firmách skôr výnimkou, než pravidlom. Ako ukazujú spomenuté výskumy, firmy so slobodných riadením sú obvykle dlhodobé ziskové. Existujú aj skeptické pohľady na participatívny manažment a slobodu v práci, ich zástancovia tvrdia, že mnohí ľudia nie sú natoľko osobnostne zrelí a motivovaní, aby im bolo možné dať také veľké rozhodovacie právomoci. Avšak podľa nášho názoru, ak systém funguje v rôznych krajinách a v rôznych odvetviach, i vo výrobných firmách, kde je mnoho nízkokvalifikovaného personálu, je možné ho adaptovať na rôzne podmienky. Jeho spustenie zrejme nie je možné zo dňa na deň, je potrebná zmena postojov jednak riadiacich pracovníkov voči ich novej role, jednak podriadených, aby prijali ponúknutú možnosť a vyvinuli vlastnú iniciatívu, ak na to doteraz neboli zvyknutí. Sme však presvedčení, že slobodné riadenie zamestnancov je faktor, ktorý bude v dlhodobom horizonte poskytovať firmám výraznú konkurenčnú výhodu.

LITERATURA

- [1] CARNEY, B.M., GETZ, I. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat to, co chtějí a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. Praha: PeopleComm, 2011. ISBN 978-80-904890-1-1.
- [2] COVEY, S. Vedení založené na principech. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-202-4.
- [3] GIBSON, R. Nový obraz budoucnosti. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-159-1.
- [4] GLADWELL, M. Bod zlomu. Praha: Dokořán, 2006. ISBN 978-80-7363165-9.
- [5] HAJZLER, T.: Krok č.1 Design svobodné firmy. [online]. In: PeopleComm Blog 2011. [cit. 30.6.2012]. Dostupné na [www: http://blog.peoplecomm.cz/clanek/krok-c-1-design-svobodne-firmy](http://blog.peoplecomm.cz/clanek/krok-c-1-design-svobodne-firmy)
- [6] HRONÍK, F. Manažerská integrita. Brno: MotivPress, 2008. ISBN 978-80-904133-0-6.
- [7] HRONÍK, F. Empowerment aneb Proměny rozvoje lidských zdrojů. Brožúra z podujatia Business Brunch 4/2009.

[8] KOŠTURIÁK, J. Management plný pravd, které nefungují. In: Moderní řízení č. 2, 2011, s.24-27. ISSN 1213-7693.

[9] KOŠTURIÁK, J. Čo dokáže slobodná firma. In: Trend 29,3,2012, s.34-35. ISSN 1336-2674.

[10] RODRIGUES, C.A. Fayol's 14 principles of management then and now: a Framework for managing today's organizations effectively. In Management Decision 39/2001, MCB University Press, s.880-889.

[11] RYŇÍK, J.(a) Slobodní zamestnanci robia firmu úspešnou. In: Profit 16/2011, s.32-33. ISSN 1335-4620.

[12] RYŇÍK, J.(b) Nápady ako základ biznisu. In: Profit 19/2011, s.20-21. ISSN 1335-4620.

[13] STÝBLO, J. Styl práce a osobnost manažera a lídra. [online]. In: Human Resources Management & Ergonomics 7/2007. [cit.1.8.2012]. Dostupné na www: http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007_2_09.pdf

[14] STÝBLO, J. Účinný styl práce s lidmi jako nejlepší benefit. [online]. In: Práce a mzda 8/2008.. [cit.30.6.2012]. Dostupné na www: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3902v5262-ucinny-styl-prace-s-lidmi-jako-nejlepsi-benefit/>

[15] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

[16] URBAN, J. Cíle a metody zaměstnanecké participace. [online]. In: Mzdy & personalistika v praxi 7/2005. [cit.1.8.2012]. Dostupné na www: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1193v1169-cile-a-metody-zamestnanecke-participace/>

Autor:

Mgr. Monika Rolková

Žilinská univerzita v Žiline

Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov

Katedra ekonomiky

monika.rolkova@fpedas.uniza.sk

PARTICIPATIVE MANAGEMENT STYLE – FREEDOM AT WORK

Monika Rolková

Abstract: In the classic style of managing employees are used rewards and punishments as the main tools for motivating people. The result usually is that employees are doing exactly what they should do and nothing more - in order to avoid punishment and to gain reward. However, their identification with the corporate vision, values and goals is very low, employees don't see the sense of achieving them, there is also weak loyalty in the company. Obedience and fulfillment of orders is the main task, that managers require from their subordinates. Currently, the most successful companies around the world are using the concept of freedom at work or participative management style. Participative style of management is based on informing employees about the important aspects of business development, their participation in decision-making and solving business problems, particularly those that directly affect them. Freedom, trust and empowerment in managing employees leads according to many researches to happiness at work and better performance results. Financial results of the companies that focus primarily on psychological well-being of employees indicate that not only that it is useful, but it is also economically worthwhile. Examples of successful companies described in our article are Semco or W.L.Gore & Associates.

Key words: freedom at work, participative management, empowerment, commitment

JEL Classification: M14

VÝZKUM ÚSPĚŠNÝCH IMPLEMENTACÍ DIVERZITY MANAGEMENTU V ČESKÉ REPUBLICĚ

Zuzana Křištofová, Ludvík Eger

ÚVOD

Diverzity management pochází z USA, kde se rozvinul v 80. letech minulého století jako reakce na problémy pracovního trhu [22], od 90. let minulého století přichází do Evropy [23], ale v podnikové praxi v EU se rozvíjí a významně aplikuje teprve v posledních letech.

Diverzitu chápeme jako jeden ze způsobů, jak různorodost nejen respektovat, ale i ji využít. [19] V oblasti rozvoje a využití lidských zdrojů se stává velmi důležitou a aktuální zejména po začlenění České republiky (ČR) do Evropské unie (EU).

V současné době také můžeme vidět, že zejména v podnikové praxi je někdy diverzity management nesprávně redukován na subdisciplínu personálního managementu, která zejména řeší nediskriminaci na pracovišti [7].

Koncept diverzity managementu ovšem vychází z přirozené podstaty rozmanitosti, která existuje ve společnosti. V legislativní oblasti se potom v demokratických státech odvíjí od Listiny práv a svobod a tím svým obsahem i zaměřením překračuje úzké pojetí pojmu a naopak dokladuje potřebu interdisciplinárního přístupu pro řešení rozmanitosti ve společnosti.

V podnikové oblasti se potom nejedná jen o subdisciplínu problematiky rozvoje lidských zdrojů, ale rozmanitost a různorodost významně ovlivňují vztah podniků k trhu, k svým zákazníkům a okolí firmy (zde spojitost s CSR). Uvnitř firmy diverzity management souvisí s příslušnou částí vize a strategie firmy a promítá se významně do kultury organizace a podpory komunikace uvnitř firmy.

Pracoviště Ekonomické fakulty ZČU v Plzni a FF UK v Praze se problematikou implementace diverzity managementu v ČR intenzivně zabývají od roku 2009. Předložený příspěvek seznamuje s dílčími výstupy našeho výzkumu.

1. DIVERZITA A DIVERZITY MANAGEMENT

Vzhledem k možnému rozsahu příspěvku uvedeme jen základní vymezení pojmu a odkazujeme na práce Hubbarda [12], Holvino, Kamp [11], Egera a kol. [7], Kirton, Greene [17] aj.

Předně je potřebné vymežit pojem diverzita (různorodost). Diverzitu lze chápat jako různorodost či heterogenitu pracovní síly z hlediska určitých kritérií či dimenzí.

Rozlišujeme tzv. primární dimenzi [3] [12], kam řadíme: věk, etnickou příslušnost, gender (pohlaví), mentální a fyzické schopnosti a další charakteristiky, rasu a sexuální orientaci. A tzv. sekundární dimenzi, kam např. patří: komunikační styl, vzdělání, rodinný stav, vojenská zkušenost, organizační role a úroveň, náboženství, mateřský jazyk, geografická příslušnost, mzda, pracovní zkušenost, pracovní styl.

Dimenze zahrnuté mezi primární mají velký vliv na naše pracovní uplatnění (znakem je, že jsou v podstatě samozřejmé a dobře čitelné - pozorovatelné).

Hubbard [12, 27] definuje diverzity management jako „proces plánování pro organizování, řízení a podporu mixu společenské různorodosti a to tak, že přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace.“

Řízení rozmanitosti je chápáno v odborné literatuře jako systematický postup, který podniky využívají, když se rozhodnou pracovat s různorodostí a když očekávají přínosy vyplývající ze strategické výhody [2], [3].

Např. Hubbard [12, 26-28] doporučuje zejména pro podnikovou oblast sledovat diverzitu dle čtyř nezávislých základních aspektů podle které se ovšem v praxi často překrývají: pracovní rozmanitost, behaviorální rozmanitost, rozmanitost z hlediska struktury organizace, obchodní – podnikatelská rozmanitost [7].

Vývoj pojetí diverzity managementu od afirmativních akcí (od 70. let 20. století) až po široké používání diverzity managementu v organizacích (po roce 2000) prezentuje např. Rosado (2008). Často byl původně koncept diverzity managementu spojován s aktivitami přímo orientovanými jen do oblasti personálního managementu (Ivancevich, Gilbert [14], Tuber [24], Holvino, Kamp, [11], teprve později se stává širěji pojatým přístupem, který si uvědomuje i diverzitu vně firem a nakonec je koncept využíván cílevědoměji i ve spojitosti s takovým fenoménem jako je kultura organizace či firemní CSR.

V neposlední řadě je potřebné zmínit, že spolu s otevřenějším pojmáním konceptu diverzity managementu se objevuje i akcent na národní specifika, viz např. Süß a Kleiner [23] pro Německo, Klarsfeld [18] pro Francii či Kirton, Greene [17] pro Velkou Británii. Uvedené souvisí s také poměrně široce přijímaným názorem, že pro EU by nebylo šťastné přijímat opatření typu afirmativních akcí z USA.

Důležité také je, že existují dílčí studie, které prokazují přínosy pro organizaci při implementaci diverzity managementu (například [1], [10], [12], [24]).

2. KVALITATIVNÍ VÝZKUM DIVERZITY MANAGEMENTU V PODNIKOVÉ OBLASTI V ČR

Účelem našeho výzkumu je zejména deskripce aplikace diverzity managementu ve firmách, které působí v České republice (u nadnárodních firem byla dotazována pracoviště v ČR) a které jsou v této oblasti označovány za příklad pro ostatní.

Základní výzkumná otázka prezentovaného výzkumu byla: Jaký je současný stav řízení rozmanitosti v podnicích v ČR? Dále jsme se zaměřili na příklady úspěšné implementace diverzity managementu v praxi a v tom na vzdělávání zaměstnanců.

Základem výzkumu byl desk research, který je týmy pod vedením Egera prezentován ve dvou monografiích. V roce 2009 se jednalo o publikaci Diverzity management [7], kde kromě

základního zpracování teorie k diverzity managementu najdeme i příklady uplatňování diverzity managementu v několika zvolených firmách. Jiřincová [15] a Chebeň, Lančarič, Savov [13] zpracovali základní přehledy za ČR, respektive za Slovensko. Výzkum dále pokračoval jednak empirickou částí disertační práce Křištofové a jednak komparací diverzity managementu v zemích Víšegrádské čtyřky, kterou zpracoval mezinárodní tým a je publikována v nové monografii Diversity management, Comparison, the best practices of Visegrad countries [8].

Prostřednictvím zpracování případových studií (zpracovávají jako příklady dobré praxe) a polostrukturovaných rozhovorů (vedené s experty na HR, kteří implementují diverzity management v konkrétní firmě) byly shromážděny zkušenosti z řady firem, jež již úspěšně implementují diverzity management v podmínkách ČR.

Dále přinášíme závěry z rozhovorů s HR experty, kteří řídí implementaci diverzity managementu tak, jak je připravila Křištofová ze svého výzkumu (zkrácená verze).

Autorka si vybrala tři společnosti z rychloobrátkového trhu, dále pak dvě výrazné společnosti z telekomunikačního prostředí a tři nejvýraznější banky fungující na českém trhu. U všech těchto společností se dají vysledovat společné charakteristiky, trendy do budoucna a i úskalí aplikovaného řízení diverzity.

Jak bylo uvedeno v úvodu článku, k řízení diverzity lze přistupovat rozličnými přístupy. Prvním je omezující pohled zdůrazňující legislativní stránku rovných příležitostí, a to vnímáním řízení diverzity jako povinnosti. Dalším zajímavějším úhlem pohledu je vidina růstu produktivity a potenciál příležitostí, které řízení diverzity nabízí - jak na trhu zaujmout a jak oslovit mnohem širší a dosud opomíjenou skupinu zákazníků. Třetí oblast, která je spojena s diverzifikačním řízením v organizaci, je koncept sociální odpovědnosti firmy.

Sledované společnosti začínaly s konkrétními akcemi v rámci rovných příležitostí. Jedná se totiž o oblast, která je pro vedení společnosti a pro personální manažery poměrně dobře

uchopitelná a pochopitelná. Z tohoto důvodu se společnosti věnují nastavování pravidel v personálních procesech jako je rovné odměňování, rovný přístup k zaměstnancům z pohledu genderu a nastavení pravidel v náboru a výběru nových zaměstnanců. Podle názoru autorky se tato oblast stala již nedílnou součástí u sledovaných společností. Personalisté při externím, ale i interním náboru se dívají na kandidáta z perspektivy pracovního týmu. Sledují, jaké charakteristiky lidí jsou již v kolektivu zastoupeny, jaký člověk by se mohl lépe zapojit do pracovního týmu. Některé společnosti mají také nastaveno pravidlo, že mezi kandidáty na obsazovanou pozici musí být jistý poměr mužů a žen.

Popsané společnosti, které se diverzitním řízením zabývají (v rámci případových studií to bylo 7 společností z 9) jsou zaměřené bez výjimky na spolupráci s vysokými, ve dvou případech také s vyššími odbornými či středními školami. Společnosti jsou natolik flexibilní a vyzrálé, že pracují s mladými a talentovanými lidmi a nabízí jim pracovní zkušenosti. Studentům je v těchto společnostech nabízena možnost stipendií, nejrůznějších projektů, „trainee programů“ i dlouhodobých pracovních stáží.

Společnosti spolupracující na případových studiích, mají vydefinované pojmy jako rovné příležitosti, diverzita a řízení diverzity, inkluze a inkluzivní firemní kultura. Nabízí svým zaměstnancům flexibilní formy práce (práce na zkrácený úvazek, dohoda o pracovní činnosti a o provedení práce, práce z domova pro určité pozice na základě individuální dohody s přímým nadřízeným, pružná pracovní doba). Zmíněná práce z domova (tzv. home office) znamená pro zaměstnavatele a pro jejich manažery jistou komplikaci. Největší potíže s ustanovením práce z domova vznikají na základě vydefinování podmínek (například pracovní úrazy), vhodných pozic a s nastavením vzájemné důvěry mezi zaměstnancem a manažerem. Flexibilní formy práce jako stlačený pracovní týden nebo sdílení pracovního místa v těchto společnostech téměř nefungují, a tudíž je nevyužívají.

Všechny společnosti považují za velmi důležitou také oblast práce s matkami (popřípadě i s otci) vracejícími se po mateřské či rodičovské dovolené. Důležité je zmapování interního procesu, nastavení základních pravidel ve spolupráci s liniovými manažery i s rodiči. Tyto aktivity bývají také podporovány dalšími interními komunikačními kanály jako brožurkami/materiály pro manažery a rodiče, intranetem přístupným po dobu MD/RD a interními časopisy. Je již standardem, že rodičům zůstávají některé benefity, mají možnost se zúčastnit vybraných interních školení a je s nimi po dobu MD/RD udržován aktivní kontakt ze strany jak personálního oddělení, tak i přímých nadřízených. Většinou je rodičům usnadněn návrat do zaměstnání poskytnutím flexibilního pracovního úvazku na konkrétní dobu. Vybrané společnosti momentálně nedisponují možností firemní školky, ale některé z nich nabízejí například rodičovské příspěvky na hlídání dětí.

Oblast sladování pracovního a soukromého života je společnostmi vnímáno částečně jako podpora rodičů na MD/RD, dále se snaží zaměstnancům nabízet takové benefity, které podporují rovnováhu pracovního a nepracovního života (například volné lístky na kulturní a společenské akce i pro účastníky z rodiny, volný vstup do fitness, poskytování slev na masáže pro zaměstnance, nadstandardní zdravotní péče, programy podporující zdravý životní styl, apod.).

Důležitou oblastí je také osvěta v oblasti řízení různorodosti. Společnosti využívají různé komunikační kanály (některé již byly zmíněny v rámci podpory rodičů na MD/RD), pořádají nejrůznější diskusní fóra, interní týmové koučinky a různé školící akce na podporu diverzitního řízení pro různé cílové skupiny.

Poslední, a podle názoru autorky nejzajímavější oblastí, je přístup k řízení talentů a jeho propojení s řízením diverzity. Řízení diverzity se stává součástí hodnocení vedoucích strategických pracovníků (od úrovně generálních ředitelů po CEO mezinárodních společností). Diverzitní strategie se prolínají do oblasti leadershipu (nastavení kompetencí diverzitního lídra a rozvoje jeho kompetencí) a

pomáhají k vytvoření takového prostředí, kde zaměstnanci rozumí pojmům spojeným s diverzitou a inkluzí a kde se stávají nedílnou součástí strategických byznys cílů. Dále jsou navázány na procesy pomáhající vyhledávat talenty v rámci různorodých týmů bez ohledu na jejich věk, gender a národnostní příslušnost, a v neposlední řadě jsou tyto strategie také přímo propojeny s výsledky společnosti. Na základě těchto ukazatelů jsou nastavené klíčové indikátory výkonu (KPI's) a v některých případech i kvóty pro počty žen od určité manažerské úrovně už na lokální úrovni. Osm z devíti oslovených společností aktivně pracuje se svými talenty z pohledu diverzity managementu. V rámci hodnocení talentů (tzv. „talent review“) bývají nastavená pravidla v poměru zastoupení žen a mužů. Většina sledovaných společností má programy, které jsou určeny především ženám. V první řadě jde o workshopy a speciální vzdělávací akce pro matky vracející se po mateřské nebo rodičovské dovolené do práce. V praxi společností lze ale také najít programy nastavené pro ženy – manažerky podporující jejich vzdělání a rozvoj (mentoringové programy), programy zaměřené na to, jak skloubit náročnou manažerskou práci a rodinu, a v neposlední řadě programy s cílem zvýšit ženám jejich sebevědomí a naučit je větší asertivitě.

Rovné příležitosti a diverzita tvoří jeden z pilířů koncepce společenské odpovědnosti oslovených společností. V rámci společensky odpovědného chování firmy podporují diverzitu a kladou důraz na rovné zacházení bez ohledu na gender, věk nebo etnický původ. Princip společenské odpovědnosti je obecně založen na třech hlavních pilířích - oblast životního prostředí, ekonomická oblast a sociální oblast. A právě sociální dimenze zahrnuje dodržování pracovních standardů, rovného zacházení a rozvoj lidského kapitálu. Oslovené společnosti se snaží, aby jejich projekty v rámci CSR nestály samostatně, ale staly se součástí dlouhodobé strategie a byl naplněn požadavek udržitelného rozvoje. V rámci popsaných případových studií se aspekt CSR uplatňuje pomocí programů zaměřených na sladění pracovního a rodinného života a skrze

respektování principu rovného zacházení při výběru zaměstnanců a kariéřním rozvoji. V rámci dalších CSR projektů se společnosti zaměřují na podporu minoritních skupin společnosti (například projekt Dům na půli cesty, Senioři komunikují, podpora festivalu Mezi Ploty, podpora organizace Člověk v tísni, Konto Bariéry, s lidmi se zdravotním postižením a poskytnutí jim vzdělání, pomoc lidem v nouzi se zaměřením na stárnoucí společnost, stáže pro zdravotně hendikepované apod.).

Jak je patrné z výstupů výzkumu Křištofové, soustředila se především na větší společnosti a často i nadnárodní, kde najdeme celou řadu vhodných příkladů uplatňování diverzity managementu a to i v přístupu, který není jen orientován na diverzitu v zaměření na pracovníky firmy samotné, ale i ve spojení s konceptem CSR [20] i na vnější okolí firmy a zejména na její zákazníky. To potvrzují i studie ze společností jako Česká spořitelna a.s., která patří mezi oceněné firmy za svůj projekt Diversitas v hodnocení zaměstnavatele roku v ČR. Jiným příkladem je studie zaměřená na IBM Integrated Delivery Centre in Brno (Egerová in [8]), protože se jedná o světově uznávanou firmu, jež svými aktivitami patří mezi příklady úspěšné implementace diverzity managementu.

Na základě desk research řady zejména zahraničních zdrojů a vlastního kvalitativního výzkumu ve firmách, jež odpovědně implementují diverzity management v ČR, byl Křištofovou sestaven následující přehled doporučených oblastí:

- Formování diverzitní strategie jako součást byznys cílů společnosti a osobní zapojení top managementu.
- Rovný přístup ke všem zaměstnancům v personálních procesech (s důrazem na genderovou diverzitu, především v oblasti nábory různorodých zaměstnanců na manažerské i nemanadžerské pozice).
- Flexibilní formy práce a pracovní úvazky.
- Systematická práce se zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené.
- Podpora sladování pracovního a osobního života (work-life balance).

- Interní HR marketing a komunikace zaměřená na diverzitní řízení.
- Vzdělávací a rozvojové programy zaměřené na osvětu diverzity a rozvoj specifických kompetencí (též řízení talentů, nástupnické plány a kariérní rozvoj, zastoupení žen ve vyšším managementu aj.)

Křištofová dodává na základě vlastních zkušeností seznam oblastí, které implementaci řízení rozmanitosti velmi pomohou. Jsou to:

- Identifikovat interního advokáta změny a jeho roli.
- Důraz na sběr a využití statistik a sledování hlavních indikátorů.
- Zahrnutí diverzity do hodnocení výkonu.
- Podpora vytváření sociálních sítí (networking).
- Rovnováha mezi pracovním a rodinným životem.
- Kariérový rozvoj a program nástupnictví.

ZÁVĚR

Existují expertní doporučení pro implementaci diverzity managementu například v materiálu EU Continuing the Diversity Journey (2009) či expertní od Kheil et al [16]. Náš výzkum prezentuje deskripci úspěšných implementací diverzity managementu v ČR, a to i s určitou orientací na současné pojetí diverzity managementu včetně zvažování národních specifík [17]. Pro EU se uvádí [25], že se musí soustředit zejména na následujících pět skupin: starší pracovníky, zástupce etnických minorit, zástupce určitých náboženství, ženy, pracovníky se zdravotním omezením. Zde chceme dodat, že v řadě zemí vidíme jako specifickou skupinu i absolventy škol, protože velká nezaměstnanost mladých lidí je vážným společenským problémem EU.

Samotný koncept diverzity managementu je považován proaktivními firmami za nosný [8] a může řešit celou řadu problémů, jež nám globalizovaný svět a současný rozvoj společnosti přináší [8], [16], [17].

LITERATURA

- [1] AGOCS, C. BURR, C. Employment equity, affirmative action and managing diversity: Assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 1996, Vol. 17, No 4, p. 30 – 45, ISSN 0143-7720
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení, 3. vydání, Praha Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0
- [4] Continuing the Diversity Journey. [online] Dostupné na [www: http://ec.europa.eu/culture/documents/continuing_diversity_journey.pdf](http://ec.europa.eu/culture/documents/continuing_diversity_journey.pdf) (cit 2009)
- [5] Česká spořitelna. Diversitas: Program na podporu rovných příležitostí. [online]. [cit. 27.12.2011] Dostupné na [www: http://www.zaměstnavatelroku.cz/cs/download/CSA_S.pdf](http://www.zaměstnavatelroku.cz/cs/download/CSA_S.pdf)
- [6] Education & Training 2010, and Continuing the Diversity Journey. [online] Dostupné na [www: http://ec.europa.eu/education/policies/2010/et_2010_en.html](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/et_2010_en.html) (cit 2009)
- [7] EGER, L. a kol. Diversity management. Praha: Educa service, 2009, ISBN 978-80-87306-03-1
- [8] EGER, L. et al. Diversity management. Comparison, the best practices of Visegrad countries. Plzeň: NAVA, 2012, ISBN 978-80-7211-420-7
- [9] EGEROVÁ, D. IBM Integrated Delivery Centre in Brno. In. EGER, L. et al. Diversity management. Comparison, the best practices of Visegrad countries. Plzeň: NAVA, 2012, p. 87-97, ISBN 978-80-7211-420-7
- [10] HARRIS, H. BREWSTER, C., SPARROW, S. *International Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personal Development, 2003, ISBN 0-85292-983-8).
- [11] HOLVINO, E.; KAMP, A. Diversity management: Are we moving in the right direction? *Reflections from both sides of the North Atlantic Scandinavian Journal of Management*, 2009, Vol 25, p.395-403, ISSN 0956-5221
- [12] HUBBARD, E.E. Diversity management. Amherst: HRD Press, 2004, ISBN 0-87425-761-1
- [13] CHEBEŇ, Juraj, LANČARIČ, Drahoslav, SAVOV, Radovan, LOPES, Paula, BARBOSA, Maria. The perspectives of Diversity Management in

Slovakia, Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů, Vol 5, 2012, ISSN 1802-6583

[14] IVANCEVICH, M.J.; GILBERT, A, J. Diversity Management. Time for New Approach. Public Personel Management, 2000, Vol. 25, No. 1, p. 75-92, ISSN 0091-0260

[15] JIŘINCOVÁ, M. Diverzita v ČR a její reflexe pro podniky a zaměstnanost. Trendy v podnikání. Plzeň: ZČU, 2011, Vol. 1, No.1, p. 5-10. ISSN 1805-0603

[16] KEIL, M. a kol. Diversity management, vzdělávací manuál. Internet Society for Diversity Management. 2007, [online] Dostupné na www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=en (cit 2009)

[17] KIRTON, G; GREENE, A-M, The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010, ISBN 978-1-85617-812-9

[18] KLARSFELD, A. The diffusion of diversity management: The case of France. Scandinavian Journal of Management, 2009, Vol 25, p.363—373, ISSN 0956-5221

[19] KRIŠTOFOVÁ, Z. Řízení rozmanitosti, Diversity management. Vědecká Konference: Hradecké ekonomické dny 2009, Ekonomický rozvoj a management regionů. Hradec Králové: Gaudeamus, s. 359 - 363. ISBN 978-80-7041-455-2

[20] KULDOVÁ, L. Nový pohled na společenskou odpovědnost firem – Strategická CSR. Plzeň:

NAVA, 2012, ISBN 978-80-7211-408-5[21] MANEY, K., HAMM, S., O'BRIEN, J.M. Making the world work better. New Jersey: IBM Press, 2011. ISBN 987-0-13-275510-8

[22] ROOSEVELT, T. Jr. Building on the promise of diversity. New York, Amacom, 2006, ISBN 978-0-8144-0862-9

[23] SUß, S, KLEINER. M. Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach. European Management Journal, 2008, Vol. 26, No. 1, p. 35 – 47, ISSN 0263-2373

[24] TUBER M. Diversity. Motor und Mehrwert im globalen Wettbewerb. In: New management, 3/2008, p. 8 – 12, Moderní řízení, [online] Dostupné na [www: http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-26573780-600000_d-diverzita-motor-globalni-konkurence](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-26573780-600000_d-diverzita-motor-globalni-konkurence) (cit 2008)

[25] WYNNE, R. Defining Diversity. BizEd;Jan/Feb 2012, Vol. 11 Issue 1, p. 32-34

Autoři:

Mgr. Zuzana Krištofová

Doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc.

Filozofická fakulta UK v Praze

Katedra andragogiky a personálního řízení

E-mail: ZuzanaKristofova@seznam.cz

E-mail: ludvik.eger@ff.cuni.cz

RESEARCH ON SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF DIVERSITY MANAGEMENT IN THE CZECH REPUBLIC

Zuzana Krištofová, Ludvík Eger

Abstract: The demographic changes in the society together with globalization of the labour market show the necessity of diversity management as a consequence of the changing workforce structure. In the European Union, our nearest multicultural environment, the question of diversity has become a crucial issue. In the Czech Republic, both in theory and practice, it is diversity management a relatively new concept and a new area of management. Presented results underline that diversity management should be understood in its development from the strategies of equality up to the concepts perceiving diversity and its application not only for business activities but also for the development of the civil society in general.

Key words: diversity, diversity management, human resource development

JEL Classification: M12, M14

DIAGNOSTIKA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Zuzana Čmelíková, Ján Čmelík

ÚVOD

Organizačná kultúra má na fungovanie organizácií rôzneho druhu zásadný vplyv. Podľa Michaela Armstronga a Tina Stephensa [2] vytvára zmysel identity a jednoty účelu, zmysel existencie členov organizácie, napomáha vytvárať oddanosť, pocit záväzku a pomáha sformovať správanie, pretože poskytuje „vodítko“ pre to, čo sa od zamestnancov v organizácii očakáva. „Pojem organizačná kultúra však nie je používaný len na označenie pozitívnej organizačnej kultúry, ktorá prispieva k úspešnému fungovaniu organizácie. Organizácie môžu mať aj nekvalitnú organizačnú kultúru, ktorá nie je v ich prospech pri dosahovaní ich dlhodobých vízií. Takáto organizačná kultúra môže viesť k neproduktívnemu správaniu, teda začne pôsobiť proti organizácii a jej cieľom. Ak sa takýto jav v organizácii objaví, je potrebné začať pracovať na zmene.“ [5]

My sa v tomto príspevku pokúsime zdôvodniť reálnu potrebu lídrov organizácií rôzneho druhu poznať súčasný ale i želateľný stav svojej organizačnej kultúry. V druhej časti príspevku prostredníctvom našej praktickej skúsenosti s diagnostikou organizačnej kultúry budeme analyzovať samotný proces diagnostikovania organizačnej kultúry. Na základe domácich ale i zahraničných skúseností môžeme konštatovať, že práve kvalitná diagnostika organizačnej kultúry pomohla mnohým organizáciám zefektívniť ich uplatnenie na domácich ale i zahraničných trhoch.

1. TEORETICKÉ VYMEDZENIE POJMU ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Čo je to vlastne organizačná kultúra? Čo sa skrýva pod týmto pojmom? Organizačná kultúra je fenomén, ktorý sa začal v praxi objavovať v 70. rokoch minulého storočia. Príčinou tohto

záujmu o organizačnú kultúru bol „japonský ekonomický zázrak“, ktorý manažéri a organizační teoretici vnímali ako obrovskú výzvu. Ďalšou príčinou bolo podľa I. Nového a R. Lukášovej [13] hľadanie cesty k dokonalosti a efektívnosti riadenia firiem. Konkrétne vymedzenie tohto pojmu stále však zostáva veľmi rôznorodé. Najreprezentatívnejší autori z tejto oblasti sa zhodujú v tom, že organizačnú kultúru môžeme chápať ako súbor základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie a prejavujú sa v myslení, cítení a správaní členov organizácie ale i v artefaktoch materiálnej a nemateriálnej povahy.

My sa stotožňujeme s objektivistickým chápaním organizačnej kultúry. Organizačnú kultúru chápeme ako objektívnu entitu, ako určitý aspekt či subsystém organizácie, ako jednu z organizačných premenných, ktorá popri iných premenných (štruktúra, systémy a pod.) ovplyvňuje fungovanie a výkonnosť organizácie. Zastávame názor, že môže byť cieľavedome utváraná a menená. Na základe štúdia odbornej literatúry z oblasti aplikovanej etiky, organizačnej etiky, organizačnej teórie a organizačného leadershipu a hľadania prieniku medzi týmito predmetnými oblasťami môžeme konštatovať, že na reálnu podobu organizačnej kultúry má zásadný vplyv práve kongruentné (formálne deklarované správanie je v zhode s reálnym správaním), alebo v opačnom prípade nekongruentné správanie a konanie (formálne deklarované správanie nie je v zhode s reálnym správaním) vrcholových predstaviteľov organizácií, teda lídrov. Vzťah morálne kongruentného konania a správania lídrov ako dôležitej súčasti organizačnej kultúry a leadershipu sa dá znázorniť ako reťazec jednotlivých článkov nasledovným spôsobom (viď. Obrázok č. 1.)

Obr. 1. Grafické znázornenie vzťahu etiky ako súčasti organizačnej kultúry a vedenia ľudí



Zdroj: W. D. Hitt [9]

Na začiatku tohto reťazca je **leadership**, ktorý reprezentuje líder. Lídri majú mnoho možností ako vplývať na celý proces formovania organizačnej kultúry. Môžu konať kongruentne s formálne deklarovanou organizačnou filozofiou a hodnotami tak, že dôsledkom je získanie si prirodzeného rešpektu a autority morálneho lídra, alebo môžu vplývať na formovanie, resp. deformovanie organizačnej kultúry svojim nekongruentným konaním, v dôsledku čoho sa v organizácii podporujú deštruktívne praktiky, ktoré vedú k neefektívnemu dosahovaniu organizačných cieľov. My sa v tomto príspevku snažíme zdôvodniť potrebu poznania reálneho stavu organizačnej kultúry, čo môžeme dosiahnuť práve prostredníctvom kvalitne vykonanej diagnostiky organizačnej kultúry. Následne zdôvodníme vplyv morálneho leadershipu na vytváranie etickej organizačnej kultúry. Ako môžeme z uvedeného reťazca vidieť, leadership má priamy vplyv na kreovanie a formovanie alebo deformovanie etickej organizačnej kultúry. Za predpokladu, že líder vplýva na vytváranie etickej organizačnej kultúry, ktorá zas podporuje etické správanie, je budovanie dôvery prirodzenou reakciou. Práve dôveru by sme mohli nazvať zázračným elementom tohto reťazca, ktorý spája a stmeluje celú organizáciu. Bez tohto významného spojovníka by organizácia bola len skupinou rozdielnych individualít, v ktorej sa každý poberá svojou vlastnou cestou a presadzuje výhradne len svoje záujmy. „Dôvera je tá úžasná vec, ktorá v organizácii dokáže robiť veľké zázraky.“ [9]. Toto všetko vedie k poslednému článku reťazca, ktorým je dlhodobý úspech. Dlhodobý úspech organizácií rôzneho druhu možno definovať ako efektívne uspokojovanie potrieb všetkých záujmových skupín týchto organizácií.

2. DIAGNOSTIKOVANIE ORGANIZAČNEJ KULTÚRY V SPOLOČNOSTI A

Organizačnú kultúru chápeme ako jednu z organizačných premenných, ktorá ovplyvňuje efektívnosť organizácie v dosahovaní jej cieľov. V nasledujúcej časti ponúkame analýzu celého procesu diagnostikovania organizačnej kultúry v spoločnosti A. V príspevku sa zameriavame viac na proces ako na samotné výsledky. Práve z toho dôvodu sme sa rozhodli zachovať túto spoločnosť v anonymite a budeme o nej písať ako o spoločnosti A. Na úvode tejto praktickej časti však považujeme za dôležité zdôrazniť, že si vysoko vážime záujem konateľa spoločnosti A, ale i rozhodnutie vrcholového manažmentu tejto spoločnosti, venovať organizačnej kultúre cieľenú pozornosť za účelom jej skvalitňovania. Dňa 13. marca 2012 sme v tejto spoločnosti, zrealizovali interný workshop k organizačnej kultúre, výsledkom ktorého bolo zahájenie aktívnej spolupráce vo veci diagnostiky organizačnej kultúry so súhlasom vrcholového manažmentu.

2.1 TEORETICKO-METODOLOGICKÉ VÝCHODISKÁ DIAGNOSTIKY ORGANIZAČNEJ KULTÚRY V SPOLOČNOSTI A

2.1.1 Výber výskumnej vzorky

Ako cieľovú skupinu pre diagnostiku organizačnej kultúry v spoločnosti A sme si vybrali všetkých 165 zamestnancov tejto spoločnosti. Z toho sa nezúčastnilo z rôznych dôvodov 23 zamestnancov. Výskumnú vzorku teda tvorilo 86% zamestnancov: vrcholový manažment, stredný manažment, stredisko 1., stredisko 2., stredisko 3.. Podrobnejšie údaje o štatistických informáciách sú uvedené v tabuľke č. 1.

Tab. 1.: Štatistické údaje – účasť na diagnostike organizačnej kultúry v spoločnosti A

	Kvalitatívny výskum (kamera+otázky)	Kvantitatívny dotazník (OCAI)	SPOLU zúčastnených na diagnostike
Vrcholový manažment	10	10	Počet zamestnancov: 10 Aktuálny počet: 10
Stredný manažment	24 -1 (odmietol)	24 vyrazení: -1 (vyrazení)	Počet zamestnancov: 27 - 1 očr, 1 odmietol, 1 školenie, 1 služobná cesta Aktuálny počet: 24
Stredisko 1.	56	56	Počet zamestnancov: 67 - 2 PN, 9 neprítomní Aktuálny počet: 56
Stredisko 3.	49	49 -3 vyrazení	Počet zamestnancov: 57 -1očr, 6 PN, 1 dovolenka Aktuálny počet: 49
Stredisko 2.	3	3	Počet zamestnancov: 4 -1 PN Aktuálny počet: 3
Celkovo	141	138	142

Zdroj: vlastný návrh

2. 1. 2 Voľba výskumného prístupu

V úvode praktickej časti tohto príspevku sme zdôraznili, že sme zástancami objektivistického chápania organizačnej kultúry. To znamená, že organizačnú kultúru spoločnosti A vnímame ako jednu z organizačných premenných, ktorá ovplyvňuje efektívnosť organizácie (spolu s ďalšími premennými, ktorými sú napríklad štruktúra, systémy a pod.) v dosahovaní jej cieľov.

2. 1. 3 Voľba úrovne analýzy a indikátorov

„Súčasní autori sa zhodujú v tom, že organizačnú kultúru je potrebné chápať ako komplexný a viacvrstvový jav, ktorého niektoré indikátory sú pre vonkajších pozorovateľov viditeľné (artefakty, správanie), iné sú horšie pozorovateľné a niektoré zostávajú skryté a môžu byť odhalené len nepriamo.“ [13] Práve z toho dôvodu sme sa rozhodli pri diagnostike využiť kombináciu kvalitatívnych a kvantitatívnych metód, ktoré dokážu lepšie odhaliť PREČO sú kvantitatívne výsledky také aké sú, teda to, čo sa skrýva za percentuálnymi vyjadreniami.

Vzhľadom k tomu, že sa pri diagnostike organizačnej kultúry považuje za žiaduce

sledovanie obsahu organizačnej kultúry na viacerých úrovniach, rozhodli sme sa pre skúmanie šiestich hlavných organizačných dimenzií tak, ako to popisuje Cameron a Quinn [3] vo svojej metodológii, ktorá je založená na princípe konkurenčných hodnôt:

1. Hlavná charakteristika firmy
2. Vedenie ľudí (vodcovstvo) vo firme
3. Manažment a zamestnanci
4. Organizačný „tmel“
5. Strategický dôraz
6. Kritériá úspechu

2. 1. 4 Metódy diagnostiky organizačnej kultúry v spoločnosti A.

Pri diagnostike organizačnej kultúry býva jedným z najdôležitejších predmetov diskusií výskumníkov práve voľba diagnostickej metódy. Teda či je vhodnejšie použiť kvantitatívnu, alebo kvalitatívnu metódu.

Významná slovenská sociologička, Z. Kusá [12], charakterizuje **kvalitatívnu metodológiu** ako takú, ktorá uprednostňuje materiál z nekvantitatívnych zdrojov. Je to akákoľvek práca v spoločenských vedách, ktorá zbiera a

analyzuje materiál vo forme konverzácie - ako písané alebo zaznamenané odpovede na otázky, časti kníh, správy alebo noviny, testy postojov, diskusie focus groups, atď. Zameriava sa na skladbu a významové súvislosti údajov. **Kvantitatívna metodológia** podľa Z. Kusej [12] používa numerické údaje, aby dospela k zisteniam. Je to akákoľvek štatistická technika zberu a analýzy materiálu, akákoľvek transformácia ľudského správania do číselnej formy.

My sme sa rozhodli pre kombináciu týchto dvoch metodológií pri diagnostike organizačnej kultúry najmä preto, lebo ako uvádzajú renomovaní odborníci na problematiku kvalitatívneho výskumu R. Yin [22], D. Silverman [18], J. Dul [7], T. Hak [7], Z. Kusá [12] a iní, metódy využívané v kvalitatívnom výskume dokážu sprostredkovať hlbšie porozumenie kultúrnym fenoménom, aké by sa dali získať len z čisto kvantitatívnych dát. Prostredníctvom analýzy jednotlivých výpovedí zamestnancov dokážeme odhaľovať aj príčiny vzniku dilematických situácií a nielen podávať kvantifikovateľné údaje o súčasnom stave, ktoré získame prostredníctvom dotazníku OCAI. V snahe naplnenia cieľa tejto diagnostiky je teda pre nás veľmi zaujímavá aj metóda využívaná pri kvantitatívnych výskumoch. Ide o dotazník OCAI (anglicky Organizational Culture Assessment Instrument, slovensky Hodnotiaci nástroj organizačnej kultúry). Prostredníctvom tohto nástroja OCAI sme mali možnosť zistiť reálny ale i želaný stav organizačnej kultúry v spoločnosti A.

V nasledujúcej časti predstavíme jednotlivé kvalitatívne a kvantitatívne metódy, ktoré sme pri diagnostike použili.

Kvantitatívne metódy získavania údajov

Tak ako sme uviedli už v predchádzajúcej časti, pri diagnostike organizačnej kultúry sme pracovali s využívaním kvantitatívnych i kvalitatívnych metód. Ako kvantitatívnu metódu sme použili už vyššie spomínaný dotazník OCAI, ktorého cieľom bolo zistiť reálny, ale i žiaduci stav organizačnej kultúry. Jeho účelom je hodnotiť **6 kľúčových dimenzií** organizačnej kultúry (Hlavná charakteristika firmy; Vedenie ľudí vo firme; Manažment a zamestnanci;

Organizačný „tmel“; Strategický dôraz; Kritériá úspechu). Pri každej z týchto dimenzií sa nachádzali štyri výroky, medzi ktoré mali respondenti rozdeliť hodnotu 100 bodov. Tieto štyri výroky sú zároveň reprezentantmi štyroch typov organizačnej kultúry (Klanová kultúra; Adhokratická kultúra; Byrokratická kultúra; Trhová kultúra), ktoré sú zakreslené do štyroch kvadrantov. Po zrealizovaní diagnostiky sme získali reálny prehľad o **hlavných princípoch** na základe ktorých organizácia funguje ako aj o **hodnotách**, ktoré ju charakterizujú a ovplyvňujú vzťahy s internými a externými záujmovými skupinami (stakeholdermi).

Kvalitatívne metódy získavania údajov

Spomedzi výskumných stratégií kvalitatívneho výskumu sme vybrali metódy pozorovania, hĺbkového rozhovoru a analýzu organizačných dokumentov.

Pozorovanie patrí medzi náročné metódy. Je potrebné všímať si čo najviac vecí a starostlivo ich zaznamenávať. My sme pozorovanie uplatnili pri materiálnych i nemateriálnych artefaktoch organizačnej kultúry.

Zistenia: Spoločnosť A má vyspelé **materiálne prejavy organizačnej kultúry**. Ako príklad môžeme uviesť čistotu a poriadok v celej firme, vrátane prevádzok, zariadenie kancelárií, kuchynky, sociálnych zariadení, rokovacích miestností, ale i vybavenie výrobných hál. Dôležitú úlohu zohráva aj bezpečnosť v celej firme. Dôkazom toho sú presné označenia elektrických zariadení ako i určenie zodpovednosti za ich prevádzku. Vybavenie firmy pôsobí nie len na prvý dojem moderne a účelne. Pracoviská sú vybavené nábytkom, ktorý podporuje starostlivosť o zdravie zamestnancov. Pri THP pracovníkoch je to napríklad ergonómia na pracovisku – podporujúca správne držanie tela pri práci s počítačom, správne sedenie, ale v neposlednom rade i bezpečnosť pri manipulácii s elektronickými zariadeniami. Vo výrobe je to napríklad drevená podlaha, ktorá izoluje chlad a tým prispieva k väčšiemu komfortu robotníkov. Spoločnosť A venuje veľkú pozornosť aj informačnej bezpečnosti a určeniu prísnych pravidiel využívania informačných technológií,

čo nemalým spôsobom prispieva k znižovaniu škôd materiálnej ale i nemateriálnej povahy.

Za materiálnymi prejavmi organizačnej kultúry nezaostávajú ani jej **nemateriálne prejavy**. Ako príklad môžeme uviesť sociálny program pre zamestnancov, ktorý priamo vplýva nie len na ich pracovnú výkonnosť, ale i na ich psychickú pohodu. Spoločnosť A ponúka svojim zamestnancom spôsob kultúrneho, športového využitia, ale i bohatú ponuku kurzov a školení, ktoré by mali prispieť k ich osobnému rozvoju.

Hĺbkový rozhovor je neštandardná forma rozhovoru. Dopredu sme si pripravili okruh tém, na ktoré sme sa pýtali všetkých zamestnancov. Tieto rozhovory sa za účelom kvalitnej diagnostiky nahrávali na kameru a následne sme ich pod prísny bezpečnostný režimom diagnostikovali. Týmto spôsobom sme získali informácie značnej hĺbky, ktoré nám vhodne

doplnili informácie získané kvantitatívnym zberom dát, teda dotazníkom OCAI.

Analýza dokumentov zahŕňa rôzne typy dokumentácie (organizačná štruktúra, história vzniku spoločnosti A, dôležité míľniky, fotodokumentácia a pod.). K analýze dokumentov sme pristupovali po obsahovej stránke s cieľom nájsť konkrétne informácie. Analýzu dokumentov sme využili ako doplnkovú metódu diagnostiky organizačnej kultúry.

2.2 ANALÝZA VÝSLEDKOV DIAGNOSTIKY ORGANIZAČNEJ KULTÚRY SPOLOČNOSTI A

Spoločnosť A má v súčasnosti 165 zamestnancov. Na diagnostike sa reálne zúčastnilo 142 zamestnancov, čo tvorí 86% z celkového počtu zamestnancov. V jednotlivých organizačných úrovniach to predstavuje nasledovnú štruktúru:

Tab. 2.: Porovnanie počtu reálne zúčastnených na diagnostike s celkovým počtom zamestnancov

Organizačná úroveň	Počet reálne zúčastnených na diagnostike	Celkový počet zamestnancov
Vrcholový manažment	10	10
Stredný manažment	24	27
Stredisko 1.	56	67
Stredisko 2.	3	4
Stredisko 3.	49	57
celkom	142	165

Zdroj: Vlastný návrh

2.3 KVANTITATÍVNA ČASŤ DIAGNOSTIKY ORGANIZAČNEJ KULTÚRY SPOLOČNOSTI A – CELKOVÝ POHĽAD

Ešte pred tým, ako pristúpime k samotnej analýze celkových výsledkov diagnostiky organizačnej kultúry spoločnosti A považujeme za dôležité zdôrazniť, hlavný účel takejto diagnostiky. Jeden z najdôležitejších dôvodov, prečo je potrebné poznať dominantný typ

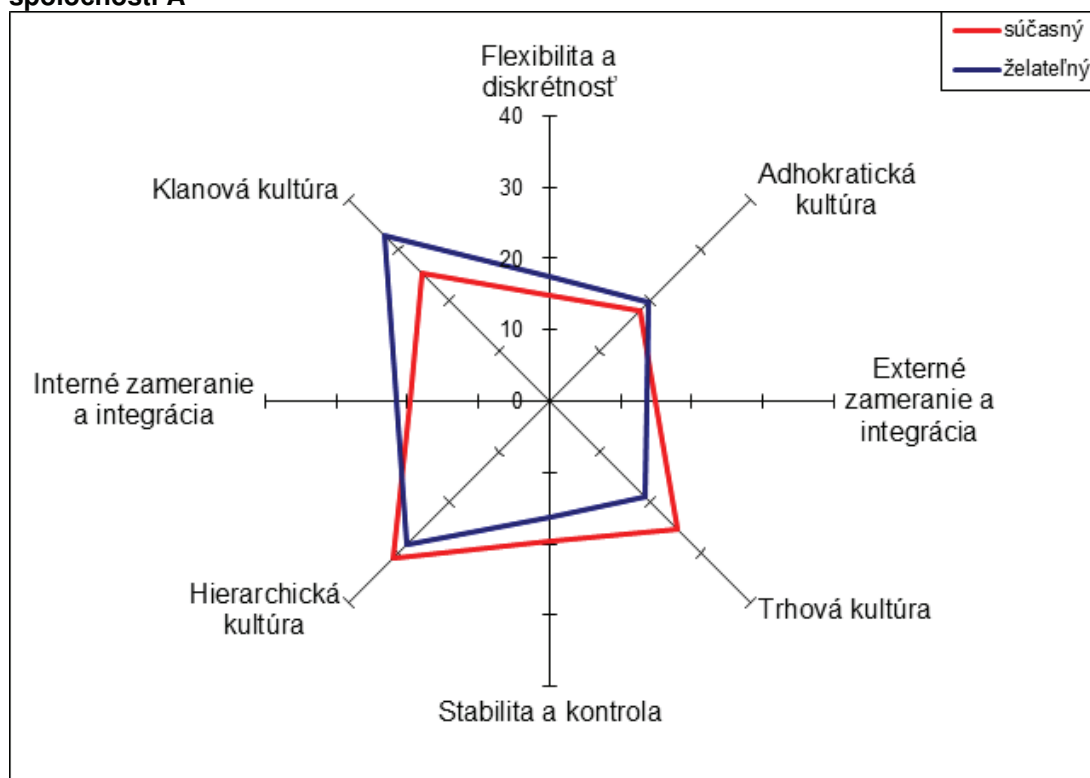
organizačnej kultúry je ten, že úspech organizácie závisí od toho, do akej miery tento dominantný typ organizačnej kultúry korešponduje s očakávaniami a požiadavkami externého prostredia. Dôležitým faktorom efektívnosti rôznych organizácií môžu byť rôzne obsahy organizačnej kultúry ak sú v súlade s externými podmienkami. Preto treba vnímať diagnostiku organizačnej kultúry nie ako niečo čím sa tento proces končí, ale práve naopak, čím sa celý proces formovania a zmeny len začína. Druhý krok, ktorý by mal nasledovať je

vytvorenie „stakeholderskej mapy“ (mapy záujmových skupín), ktorá bude obsahovať všetky zainteresované subjekty (externé a interné), ktoré sa následne zadelia do kategórií primárne a sekundárne. Tieto zainteresované subjekty sú všetky subjekty, ktoré akýmkoľvek spôsobom vplývajú na fungovanie spoločnosti A, alebo činnosť ktorých výraznou mierou ovplyvňuje spoločnosť A.

Následne pristúpime k analýze kvantitatívnej časti diagnostiky organizačnej kultúry spoločnosti A (viď obrázok č. 2). Výsledky diagnostiky súčasného stavu poukazujú na to, že **najdominantnejšie zastúpenie z pohľadu typov kultúr má hierarchická kultúra**. Tá je charakteristická svojim formalizmom a pevnou štruktúrou. Líder tu zohráva rolu koordinátora a organizátora, ktorý dáva dôraz na efektívnosť procesov. Dosahovanie plynulého chodu organizácie sa považuje za najdôležitejšie. Z dlhodobého hľadiska sa dáva dôraz najmä na stabilitu, efektívny výkon, plynulé plánovanie a znižovanie nákladov. Manažovanie zamestnancov je založené na predvídateľnosti a pracovných istotách do budúcnosti. **Ďalšie dve najdominantnejšie postavenia pri súčasnom stave organizačnej kultúry majú klanová a trhovú kultúra**. Klanová kultúra je charakteristická svojim priateľským pracovným prostredím. Mohli by sme povedať, že firma je pri takomto type organizačnej kultúry vnímaná ako rozšírená rodina. Lídri tu vystupujú v roli mentora, dokonca skoro v roli rodiča. Firma je založená na hodnotách akými sú lojalita a tradícia. Oddanosť zamestnancov voči firme

je pri takomto type kultúry vysoká. Firma tu dáva dôraz na dlhodobé investovanie do rozvoja ľudských zdrojov, čo by sa malo po čase prejavíť v náraste pracovnej morálky a kohézie. Úspech sa tu definuje ako citlivý prístup k svojim zákazníkom a záujem o svojich zamestnancov. Ako sme uviedli vyššie, pri hodnotení súčasného stavu má takmer rovnaké zastúpenie ako klanová kultúra aj trhovú kultúra. Tá je charakteristická pre taký druh organizácií, ktorých primárnym záujmom je dosahovanie výsledkov. Zamestnanci v organizáciách s dominantnou trhovou kultúrou sú veľmi súťaživí a orientujú sa predovšetkým na dosahovanie cieľov. Organizačným tmelom tu býva najmä dôraz na víťazstvo. Z dlhodobého hľadiska sa kladie dôraz najmä na konkurencieschopnosť a dosahovanie merateľných výsledkov. Pri výsledkoch diagnostiky súčasného stavu má adhorkatický typ kultúry v spoločnosti A najmenšie zastúpenie. Tento typ kultúry sa vyznačuje dynamikou a kreativitou. Zamestnanci sú ochotní riskovať. Líder je považovaný za inovátora, ktorý je odhodlaný riskovať. Organizačným tmelom v takomto type organizácií je oddanosť experimentovaniu a inováciám. Z dlhodobého hľadiska sa kladie dôraz na získanie nových zdrojov a neobvyklých príležitostí. V organizáciách, v ktorých prevláda práve tento typ ako dominantný sa dáva dôraz na povzbudzovanie efektívnych a kreatívnych jednotlivcov a je im ponechaná dostatočná miera slobody na povzbudenie ich kreativity.

Obrázok č. 2. Grafické znázornenie organizačnej kultúry – výsledky celkovej diagnostiky spoločnosti A



Zdroj: vlastný návrh

V spoločnosti A z diagnostiky súčasného stavu vyplynulo, že za dominantné sa považuje kombinácia hodnôt na prvom mieste hierarchickej, na druhom klanovej a na treťom trhovej kultúry. Výsledky kvalitatívneho výskumu v oblasti hodnôt potvrdzujú tieto zistenia. Za najdôležitejšie hodnoty sa považujú:

Hodnoty spoločnosti A: Flexibilita; Dôvera; Lojalta; Kvalita; Spokojnosť zákazníka; Inovátorstvo; Zodpovednosť; Leadership; Efektivita výroby; Tímová práca (malo by sa na nej pracovať); Bezpečnosť; Konkurencieschopnosť; Včasnosť.

Ak by sme sa pozreli na problematiku hodnôt z pohľadu jednotlivých zložiek spoločnosti A, tak hodnotové preferencie sú nasledovné:

Hodnoty vrcholového manažmentu: Flexibilita; Dôvera; Lojalta; Kvalita; Spokojnosť zákazníka; Inovátorstvo; Zodpovednosť; Leadership.

Hodnoty stredného manažmentu: Kvalita; Spokojnosť zákazníka; Efektivita výroby;

Tímová práca (malo by sa na nej pracovať); Dôvera; Bezpečnosť.

Hodnoty stredísk 1., 2., 3.: Kvalita; Spokojný zákazník; Bezpečnosť; Flexibilita; Konkurencieschopnosť; Efektivita; Včasnosť.

V tejto časti nášho príspevku sme sa venovali analýze súčasného, teda reálneho stavu organizačnej kultúry v spoločnosti A. Teraz prejdeme k analýze výsledkov želateľného stavu organizačnej kultúry spoločnosti A. Z obrázku č. 2. vyplýva, že najdominantnejšie postavenie pri želateľnej organizačnej kultúre by mala mať najmä klanová kultúra, ktorá už ako sme uviedli vyššie, dáva dôraz na rozvoj ľudí a veľmi citlivo pristupuje k požiadavkám zákazníkov. Istý posun nastal aj pri poklese preferencie trhovej kultúry. O tento podiel však vzrástol záujem o hodnoty, ktoré sú reprezentované adhokratickou kultúrou. Spoločnosť A teda prejavila snahu nielen dávať dôraz na rozvoj svojich zamestnancov a starostlivosť o svojich existujúcich zákazníkov, ale prejavuje aj ochotu zmeniť svoj prístup k prijímaniu nových flexibilnejších

riešení, ktoré by mohli firme priniesť novú pridanú hodnotu vo forme efektívnejšieho vyhľadávania nových zdrojov.

3. NÁVRHOVÁ ČASŤ – ZÁVER Z DIAGNOSTIKY

V úvode návrhovej časti, ktorá tvorí zároveň záver z diagnostiky organizačnej kultúry v spoločnosti A ako i záver nášho príspevku, považujeme za nevyhnutné zdôrazniť, že diagnostika organizačnej kultúry predstavuje len začiatok práce na formovaní organizačnej kultúry v spoločnosti A. Záver z diagnostiky však musí obsahovať konkrétne odporúčania, ktoré budú predmetom ďalšieho záujmu spoločnosti A.

Je nevyhnutné venovať pozornosť klarifikácii (vyjasneniu) organizačných hodnôt, zadefinovaniu jasnej organizačnej vízie a poslaniu spoločnosti A. Uvedené navrhujeme zrealizovať vo forme riadeného dvojdnového workshopu, na ktorom by sa mali zúčastniť konateľ spoločnosti spolu s vrcholový manažmentom. My ako tréneri budeme mať na tomto workshope úlohu kouča a fasilitátora. Výstupom workshopu bude vyjasnenie (klarifikácia) organizačných hodnôt spoločnosti A, ktoré budú tvoriť hlavnú kostru transformácie organizačnej kultúry, vytvorenie vízie a poslania, ktoré by mali odrážať zistenia z diagnostiky organizačnej kultúry v spoločnosti A.

Návrhy:

1. Klarifikácia organizačných
2. Tvorba vízie a poslania
3. Špecializovaný kurz – leadership a followership (vodcovstvo a nasledovníctvo). Cieľom tohto kurzu bude nastaviť vnútroorganizačné procesy tak, aby pozitívnym spôsobom dokázali prispieť k vytváraniu žiaducej organizačnej kultúry
4. Tvorba stakeholderskej mapy

Uvedené návrhy nie je v žiadnom prípade možné vnímať ako postačujúci výpočet opatrení, ktoré je potrebné zrealizovať pre dosiahnutie žiaducej organizačnej kultúry. Na základe výsledkov diagnostiky organizačnej

kultúry, klarifikácie organizačných hodnôt, stanovení si jasnej organizačnej vízie a poslanie je potrebné pre organizáciu akéhokoľvek typu vypracovanie stratégie, ktorá sa následne pretransformuje do akčných plánov formovania žiaducej organizačnej kultúry.

LITERATÚRA

- [1] ACKOFF, R. L. A Concept of Corporate Planning. New York: John Wiley & Sons Inc., 1970. ISBN 9780471002901.
- [2] ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T.: Management a leadership. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] CAMERON, K. S. – QUINN, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture.. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. ISBN 978-0-7879-8283-6.
- [4] CIULLA, J. B., et al. The Ethics of Leadership. Toronto: Nelson Thomson Learning, 2003. ISBN 0-15-506317-0.
- [5] ČMELÍKOVÁ, Z. Etika ako nástroj morálneho rozvoja organizácie. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-25-3358-3.
- [6] DeGEORGE, R. Business Ethics. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2006. ISBN 0-13-099163-5.
- [7] DUL, J. – HAK, T.: Case Study Methodology in Business Research. 2008. Burlington: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-8196-4
- [8] HARTMAN, E. Organizational Ethics and The Good Life. New York: Oxford University press, Inc., 1996. ISBN 0-19-510077-8.
- [9] HITT, W. D.: Ethics and leadership. Columbus: Battelle Press, 1990. ISBN 0-935470-52-2.
- [10] HOIVIK, H. Moral Leadership in Action. Cornwall: MPG Books Ltd, 2002. ISBN 1-84376-333-8.
- [11] KOUZES, J. M., POSNER, B. Z., The Leadership Challenge. San Francisco: JosseyBass, 2002. ISBN 0-7879-5678-3.
- [12] KUSÁ, Z.: 2005. <http://members.chello.sk/zuzakusa/kap1.htm>
- [13] LUKÁŠOVÁ, R – NOVÝ, I.: Organizační kultura. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [14] MINÁROVÁ, M. Postavenie etiky v súčasnej podnikateľskej praxi na Slovensku.

Zborník z mezinárodní vědecké konference: Firma a konkurenční prostředí. Brno, 2008. ISBN 978-80-7392-021-0.

[15] PHILLIPS, R. Stakeholder Theory and Organizational Ethics. San Francisco: BerrettKoehler Publishers, Inc., 2003. ISBN 1-57675-268-2.

[16] PRICE, T. L. Leadership Ethics – An Introduction. New York: Cambridge University Press, 2008. ISBN 978-0-521-69911-2.

[17] SCOTT, E. D. Organizational Moral Values. Business Ethics Quarterly, 2002, vyd. 12, č. 2, s. 33 – 55. ISSN 1052-150X.

[18] SILVERMAN, D.: Ako robiť kvalitatívny výskum. Bratislava: Ikar. 2005. ISBN 80-551-0904-4.

[19] SOLOMON, R. C. Ethics and Excellence. New York: Oxford University Press, Inc., 1993. ISBN 0-19-508711-9.

[20] TREVIÑO, L. K., NELSON, K. A. Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995. ISBN 0-471-59848-8.

[21] WERHANE, P. – FREEMAN, R. E.: Encyclopedic Dictionary of Business Ethics. Oxford: Blackwell Publishers, Inc. 1997. ISBN 0-631-21080-6.

[22] YIN, R. K.: Case Study Research – Design and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 2003. ISBN 0-7619-2553-8.

Autorský tým:

PhDr. Zuzana Čmelíková, PhD.

Better Future, s. r. o.

SNP 325/38

Sliač 962 31

Slovenská republika

PhDr. Ján Čmelík

Externý doktorand

Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta,

Katedra ekonomiky a manažmentu podniku

Tajovského 10

Banská Bystrica 975 90

Slovenská republika

DIAGNOSING ORGANIZATIONAL CULTURE

Zuzana Čmelíková, Ján Čmelík

Abstract: The aim of this article “Diagnosing Organizational Culture” is to reason the need for diagnosing organizational culture for improvement of organizational effectiveness. Authors introduce approach to diagnosing organizational culture, which is based on the competing values framework. This article analyzes processes and outcomes from the diagnostics of company A’s organizational culture. Diagnosing organizational culture should be the first important step that organizational leaders take when they decide for a change in their organization.

Key words: diagnosing organizational culture; ethical organizational culture; ethical leadership; organizational values; organizational change.

JEL Classification: Z19

MODELING KNOWLEDGE WORKERS COMPETENCES

Anna Bagieńska

INTRODUCTION

A knowledge-based economy is an economy in which knowledge is the main resource and factor for development. This is an economy using knowledge, creativity, and technology to produce products and services. The key to the realization of this goal is innovation [8]. The purpose of this work is to analyze the competences of a knowledge worker and to show methods for modeling these competences. Special attention has been given to the competences of an engineer, due to the fact that the development of technology has caused S&E graduates to become, in large measure, knowledge workers. Literature studies, Eurostat statistical data, and the results of studies conducted in Poland: Human Capital Balance and Podlasie Graduate, have been used in this work.

1. KNOWLEDGE WORKERS

In a knowledge-based economy, economic development does not depend on several economic sectors but on all sectors that must intensively use knowledge in processes of production and rendering of services. A knowledge-based economy can be considered using the macroeconomic approach and the microeconomic approach. From the macroeconomic point of view, it can be accepted that a knowledge-based economy has the following qualities:

- widespread use of new technological and organizational solutions, particularly those related to the acquisition, processing, accumulation, and use of information serving innovation; practical utilization of new technologies and their development requires the appropriate knowledge base of employees;
- a developed higher education and research and development unit sector as well as implemented mechanisms and

institutions that make it possible to use the created knowledge in the entire economy [11].

There is a growing demand for highly qualified and competent employees, called knowledge workers, in the modern economy, known as the knowledge economy. In the modern economy, a graduate becomes a knowledge worker with a high level of specialized knowledge acquired through education or experience. The task of a knowledge worker is to create pioneering solutions in the fields of production, organization, and technology. Knowledge workers are characterized by creativity, tolerance for diversity, openness to changes and challenges. They have the awareness of a need and necessity for constantly raising their qualifications [2]. In the modern economy, qualifications and competency gained mainly through education and experience are the basis of worker development. P. F. Drucker notes that knowledge workers become the carriers of capital, not work, as was the case up to this point. In relation to this, the requirements of the labor market towards a graduate do not only pertain to his knowledge but also to other qualities necessary for creating knowledge and cooperation in a team (4).

1.1 ENGINEER - KNOWLEDGE WORKER

In publication Science technology and innovation Eurostat shows two group knowledge workers: employment in R&D and human resources in science and technology (HRST). Human resources in science and technology are defined as persons having graduated at the tertiary level of education or employed in a science and technology occupation. Human resources in science and technology are major actors in innovation. Science, technology and innovation, together with high-quality education and lifelong learning, are essential to turn Europe into a

leading knowledge-based society, thus creating the right conditions for long-term prosperity.

In 2010, HRST accounted for 40.5% of the active population aged 25-64 years in the UE-27. At country level the proportions exceeding 50% were observed in Luxembourg (55.9%), followed by Switzerland (54.4%), Denmark (51.9%), the Netherlands (51.9%). In the UE-27, the HRST population increased at an average rate of 2.4% a year between 2005 and 2010 [12].

In 2009, close to one third (29.6%) of the EU population aged 20-29 years was in tertiary education. At EU level, about one quarter of tertiary education students chose science and engineering (S&E) as their main field of study, representing 7.2% of the population aged 20-29 years [12].

Graduates of science and engineering study are of special significance in the modern economy, because, firstly, they are responsible for the creation of new solutions, and secondly, the utilization and service of new technologies requires the appropriate staff. In terms of HRST stocks, the EU counted more than 93 million highly qualified knowledge workers in 2010. Human capital employed in science and technology can not only be an indicator for the development of the knowledge market but also one of the factors for development. The structure of education should meet the demand for highly qualified specialists and engineers.

2. ASSESSMENT AND DEVELOPMENT OF COMPETENCES OF KNOWLEDGE WORKERS

Knowledge workers are characterized by a series of competences. The first and most important discriminant of knowledge workers, in the author's opinion, is their knowledge, which they use, create, and develop. Thus, the development of a knowledge worker is connected to the need for updating possessed

knowledge. M. Morawski indicates that a knowledge worker combines knowledge from many fields in his activity, and at the same time, he has in-depth specialized knowledge and specific and verified abilities based on this knowledge that are often unavailable to others. In the opinion of E. Skrzypek, knowledge workers are people who possess unique competences, and the utilization of these competences creates added value in modern products and technologies. Among the qualities of a knowledge worker, much attention is paid to their independence and responsibility.

Increasing the efficiency of knowledge workers also proves to be a big challenge for organizations. This is not an easy task, because their work is based on processing a specific type of matter – intangible and elusive knowledge. According to P.F. Drucker (5), there are several main factors that have an influence on the efficiency of knowledge workers. Above all, an organization must accurately define the tasks set before them and must also ensure their constant development. Furthermore, it is important for a knowledge worker to be able to independently manage his work, to have – as mentioned earlier – much autonomy, and for responsibility to be placed upon him. Constant education and transfer of knowledge to others is significant for increasing the efficiency of a knowledge worker. The managing staff must also understand that knowledge workers constitute a valuable resource for the organization that must constantly be invested in, not a cost.

R. Kozłowski [7] proposes to use a mapping technique to assess the competences of knowledge workers, that is, to determine the required competences at a given post, then to assign individual competences a required level in points (from 1 to 5) and to assess individual employees from the angle of required competences.

Tab. 1: Level of competences at post X

Name of competence	Required competence level (in points)	Competence assessment		Competence assessment	
		worker 1		worker 2	
		Assessment	Deviation	Assessment	Deviation
Specialized knowledge	5	3	-2	4	-1
Creativity	3	3	0	2	-1
.....					

Source: own work

In the author's opinion, apart from assessing competences, this tool can be used by company management to prepare actions to supplement competence deficiencies. Internal specialized training, participation in thematic conferences and seminars, and provision of specialized literature can serve to develop specialized knowledge. The following actions can serve to supplement social competences: career planning for workers, which motivates them to work better, creation of new research teams, integration meetings of employees.

3. FORMING THE COMPETENCES OF S&E STUDENTS – FUTURE KNOWLEDGE WORKERS

The K.W.M. Siu [138] proposes eight Cs as evaluative criteria for all-around engineering curricula. They are:

- competent - Engineering education emphasizes both the understanding and the application of knowledge.
- comprehensive - the engineering curricula must be organised to allow students to gain a more comprehensive understanding of engineering and related subject areas
- critical- curricula should allow students the opportunity to initiate, explore, identify, make decisions and then present their own opinions and ideas. In other words, nourishing students' critical thinking ability should be an important objective of engineering education. Critical thinking skills come from students' direct experience with engineering problems
- creative- it is important for students to learn how to generate creative ideas rather than model answers,

- curious- engineering curricula and their related activities and materials should encourage students to be self-motivated and self-initiated to study, to discover, and to explore,
- continuous - curricula should encourage students to engage in continuous learning. Students should be taught not only the knowledge and skills they need today, but also to how to decide what they should continue to learn in the future,
- collaborative the engineering curricula should provide more opportunities for students to collaborate, not only with those studying the same discipline, but also with those from other disciplines and other levels and
- compulsory - it should be compulsory for both male and female students, as well as those with disabilities, to take engineering subjects at the secondary level, so that they can make informed choices about studying engineering at the university level.

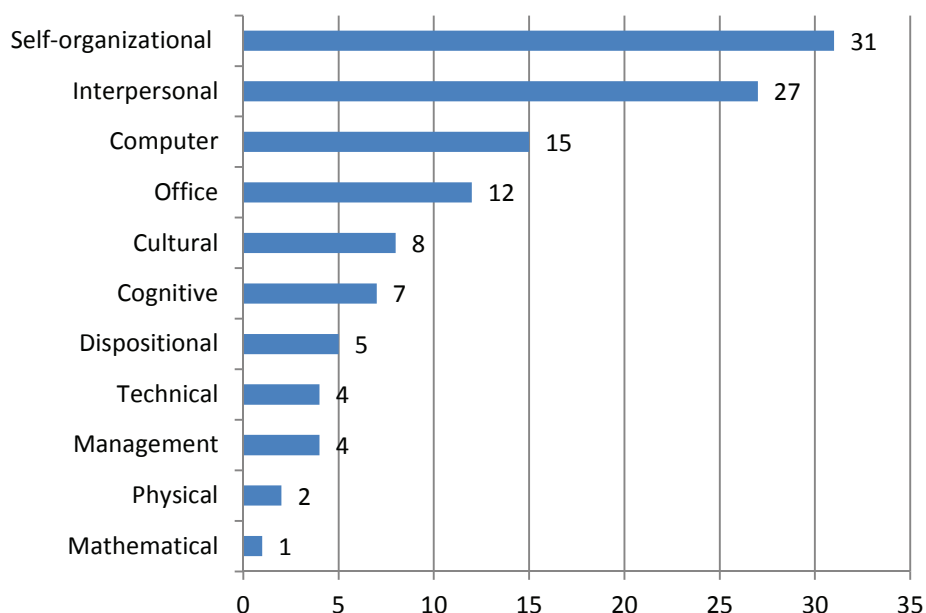
According to Dirk van Damme [2] the international harmonisation of curricula is an important tendency as well. The rapid growth in international trade in professional services has provoked several professions to organise themselves at an international scale. These international professional associations started to deal with issues of education and training, such as quality assurance, international minimum standards, criteria of professionalism, accreditation, etc. Some professions have been very active in this matter, such as the engineering, the medical or the legal professions.

Larry A. Braskamp [1] also says that engineering is a global profession and engineering education has been charged to prepare engineers accordingly. Students' knowledge and acquisition of technical skills in the field of engineering are necessary but insufficient in the preparation of future engineers. Personal and interpersonal skills and attitudes are also worthy and essential requirements in the preparation of engineers. Despite of it is widely recognized that engineering knowledge and the acquisition of technical skills are necessary but insufficient in the preparation of future engineers. Of equal importance are personal and interpersonal skills and attitudes. Larry A. Braskamp propose to use description of Global Perspective Inventory scales. The GPI measures three interconnected domains of learning and development – cognitive, intrapersonal, and interpersonal. It goes beyond the acquisition of technical engineering knowledge and includes indicators of the attitudes, values, and competences that

student need to function and lead in a global profession.

The Human Capital Balance Study conducted in Poland in 2010 was related to the qualities and skills required from a graduate -future worker. In work offers, the most requirements for competences were formulated in regard to professions requiring the greatest responsibility and qualifications, that is, in regard to the group of higher management and government officials, specialists, technicians, and other middle level personnel. Employers, above all, stressed the importance of self-organization related to undertaking initiatives and punctuality in realizing entrusted tasks. The requirements in second place were related to interpersonal skills necessary for effective teamwork. Computer skills were also important in relation to the computerization of a series of work stations. Graduates with interdisciplinary education, with knowledge of foreign languages, and having broad personal skills are also sought for. (fig.1)

Fig 1. Skills of an ideal worker according to employers (% of work offers)



Source: M. Kocór, A. Strzebońska, [6, p.66]

A relative drop in the significance of academic qualifications (knowledge and cognitive skills) and skills of a technical nature has been observed. There is an increase in the significance of social and psychological skills

among the qualifications of graduates sought after in the labor market.

On the basis of literature studies and analysis of the Podlasie Graduate and Human Capital Balance studies conducted in Poland, the

author proposes a model of 10 general (universal) competences of S&E graduates indispensable for knowledge workers sought for

by modern companies and methods for verification of these competences.

Tab. 2: Modeling student competences

No.	Name of competence	Method of verification
1	High level of specialized knowledge from a given specialty	Transfer of theoretical and practical knowledge during higher education
2	Tendencies of developing and acquiring new knowledge	Motivation of students to acquire new skills, participate in courses, workshops, conferences
3	Combining specialized knowledge with knowledge from other fields (marketing, finance)	Curricula should include knowledge from outside of the specialty
4	Practical skills of using advanced technologies	Classes conducted using information technologies
5	Knowledge of foreign languages	Foreign language classes
6	Creativity in problem solving	Case study problem solving, support in searching for new solutions
7	Teamwork skills	Creation of project groups
8	Work organization skills	Requirements of punctuality and a systematic approach
9	Motivation and sacrifice for realized projects	Promotion of project leaders
10	Personal culture	Required ethical behaviour, respect for copyrights

Source: own work

Apart from the universal requirements for knowledge workers presented above, every organization can required specific competences related to a given profession.

In the student education curriculum, knowledge from a given specialty should also be supplemented by competences that are indispensable for knowledge workers. At the Bialystok University of Technology, educational programs have been developed, the realization of which has been specified in the form of the effects of education: knowledge-skills-social competences. The realization of this program develops a future knowledge worker not only by developing his specialized skills but also his social skills. Very large significance is tied to combining theoretical knowledge and practice. Students take internships in enterprises, teachers have the possibility of interning in companies, and company employees are invited to lecture. Group projects and case

studies solved during classes as well as other forms of inciting self-organizational competences serve to develop the social skills of students.

CONCLUSION

The significance of knowledge workers is increasing in the modern economy. Employment in the HRST sector is rising on the labour market. Science & Engineering graduates are becoming the potential knowledge workers of the future. Managing the development of knowledge workers, increasing their efficiency, and measuring their competences is not just a problem for modern organizations. Schools of higher learning must meet the demands of the labour market and equip their graduates with the appropriate qualifications and competences. Ten universal competences of a future knowledge worker have been defined in this work, and methods of

verification of these competences have been given. Modeling of detailed competences must take place at the company employing the worker. Further education and self-improvement is necessary, and that is why such habits must be developed among young students as well as workers.

REFERENCES

- [1] BRASKAMP L. A., Using a Measure of Student Holistic Development for Quality Assurance w: A.S. Patil and P.J. Gray (eds.), Engineering Education Quality Assurance: A Global Perspective, DOI 10.1007/978-1-4419-0555-0_16, © Springer Science+Business Media, LLC 2009
- [2] DAMME D., Quality issues in the internationalisation of higher education Higher Education 2001 Volume 41 pp. 415–441,
- [3] DAVENPORT T.H., Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers, Boston-Massachusetts: Harvard Business School Press, 2005, ISBN 1-59139-423-6
- [4] DRUCKER P.F., They're not Employees. They're People, Harvard Business Review, February 2002.
- [5] DRUCKER P.F., Zarządzanie XXI w. - wyzwania, MT Biznes, Warszawa 2009, ISBN: 978-83-61040-84-2
- [6] KOCÓR M., STRZEBOŃSKA A., Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?, Human capital Balance, PARP, Warszawa 2011. ISBN 978-83-7633-070-9
- [7] KOZŁOWSKI R., MATEJUN M., Problemy obsługi zaawansowanych technologii w przedsiębiorstwie informatycznym - studium przypadku, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Współczesne koncepcje zarządzania produkcją, jakością i logistyką, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, ISBN 978-83-7283-352-5
- [8] MEJER P. TURCHETTI P., GERE E., Trends in European education during the last decade, Eurostat Statistic in focus 54/2011
- [9] MORAWSKI M. Zarządzanie profesjonalistami, PWE, Warszawa 2009 ISBN: 978-83-208-1816-1
- [10] OECD Science, Technology and industry scoreboard 2009, OECD 2009. <http://www.oecd.org>
- [11] POSKROBKO B. Gospodarka oparta na wiedzy, Białystok: Wyd. WSE. 2011, ISBN 978-83-61247-27-2
- [12] SCIENCE, TECHNOLOGY AND INNOVATION IN EUROPE, EUROSTAT 2012 edition ISBN 978-92-79-218743
- [13] SIU K.W.M.: Quality Assurance in Engineering Education: An All-round Perspective, Engineering Education Quality Assurance: A Global Perspective, DOI 10.1007/978-1-4419-0555-0_16, © Springer Science+Business Media, LLC 2009

Author:

Bagieńska Anna

Białystok University of Technology
Faculty of Management
e-mail bagienska@o2.pl

MODELING KNOWLEDGE WORKERS COMPETENCES

Anna Bagieńska

Abstract: In a knowledge-based economy, economic development does not depend on several economic sectors but on all sectors that must intensively use knowledge in processes of production and rendering of services. The purpose of this work is to analyze the competences of a knowledge worker and to show methods for modeling these competences. Special attention has been given to the competences of an engineer, due to the fact that the development of technology has caused S&E graduates to become, in large measure, knowledge workers. On the basis of literature studies and analysis of the Podlasie Graduate and Human Capital Balance studies conducted in Poland, the author proposes a model of 10 general (universal) competences of S&E graduates indispensable for knowledge workers sought for by modern companies and methods for verification of these competences. Modeling of detailed competences must take place at the company employing the worker. Further education and self-improvement is necessary, and that is why such habits must be developed among young students as well as workers.

Key words: knowledge worker, competences

JEL Classification: I23

MOTIVACE JAKO JÁDRO OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI ZAMĚSTNANCŮ ORGANIZACÍ

Věra Dvořáková

ÚVOD

Problematikou pracovní motivace se manažeři zabývají od nástupu průmyslové výroby. Rozvoj společnosti, změny ve výrobních vztazích s sebou přinesly i změnu pohledu na způsob ovlivňování zaměstnanců s cílem realizace co nejvyššího výkonu. Změny socioekonomických a organizačních podmínek znamenají změnu požadavků na kvalifikaci a výkon zaměstnanců, znamenají i přehodnocení forem jejich motivace. Záměrem příspěvku je zpracovat přehled nejužívanějších teorií pracovní motivace v současné praxi, seznámit s novými názory na tuto problematiku.

Cílem příspěvku je upozornění na motivování zaměstnanců jako stěžejní manažerské činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Pro zpracování byly využity citované zdroje, vlastní praktické zkušenosti. Zmíněny jsou některé, dle názoru autorky, nejvýznamnější teorie pracovní motivace, které vycházejí z podnikové praxe.

1. VÝZNAM PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovní motivace je důležitou stránkou vedení lidí v organizaci. Musíme vycházet z předpokladu, že jednání lidí ovlivňují okolnosti, které určují směr, sílu a vytrvalost výsledného jednání, které je důsledkem působení určitých podnětů. Vše co v průběhu svého života děláme, děláme z určitých pohnutek. Je tomu tak i v případě výkonu pracovní činnosti, kdy projevujeme větší či menší zájem o její obsah. Motivační struktura každého jednotlivce je složitá, souvisí s jeho zráním, učením a výchovou. Výkonnost pracovníka je závislá na vztazích mezi jeho individuálními potřebami a postoji k práci a normami pracovní skupiny. Lidé se navzájem liší svou výkonností, ve stejné činnosti za stejných podmínek podávají různý pracovní výkon, na který jsou různě připraveni. Zájem organizace je dosáhnout toho, aby zaměstnanci

podávali maximální výkon, proto je důležité podporovat žádoucí prvky individuální motivace a tlumit nežádoucí projevy v jednání a postojích zaměstnanců a pracovních skupin.

1.1 MOŽNOSTI MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tyto možnosti jsou limitovány jejich schopnostmi a znalostmi, proto je důležité, abychom respektovali objektivní hranice motivování k práci. Důležitá je ochota zaměstnance a jeho připravenost k výkonu, chuť práci vykonat v požadované kvalitě. Zaměstnanec musí umět a znát, proto je důležité vzdělávání a rozvoj profesních návyků a dovedností. Rychle se měnící pracovní prostředí vyžaduje vysokou míru adaptability organizací, ale i jejich zaměstnanců. Organizace musí, chce-li být úspěšná, identifikovat potenciál výkonu zaměstnanců a na základě zjištěných skutečností formulovat cíle organizace a plánování rozvoje zaměstnanců – strategický plán rozvoje zaměstnanců. Obsahem strategického plánu jsou: metody výběru zaměstnanců do vedoucích funkcí, formy odměňování v závislosti na pracovním výkonu, péči o sociální rozvoj a další úkoly v oblasti personální práce. Strategický plán rozvoje lidských zdrojů je součástí strategického plánu organizace.

1.2 MOTIVAČNÍ STRATEGIE

Motivační strategie je tvorba nástrojů motivace k práci. Pouze firma, která má zpracovanou kvalitní strategii vlastního rozvoje, může vytvářet dílčí odvozené strategie, které konkretizují a realizují **záměry jejího rozvoje – strategie lidských zdrojů, ale i například výrobní strategie, marketing, investice, logistika a další.** Různé výzkumy prokazují, že motivování zaměstnanci využívají své schopnosti z 80 -90%. Pozitivní motivace tak ovlivňuje ochotu zaměstnanců pracovat pro svoji firmu a angažovat se v práci. Z tohoto

důvodu ve většině firem zpracovávají motivační program, který má prostřednictvím motivace jednotlivých zaměstnanců vést k následujícím cílům:

- k přijetí cílů organizace jednotlivci i týmy a posílit tím angažovanost pracovníků a jejich podíl na řídicích aktivitách (řízení podle cílů)
- k dosažení žádoucích změn v pracovním jednání, které by umožňovaly dosahování vysokých pracovních výkonů
- k podpoře pracovní spokojenosti (vlastní motivační programy, programy uznání a nehmotného ocenění pracovníků, retenční programy – programy podporující „klíčové“ pracovníky a směřující k jejich udržení ve firmě, programy péče o pracovníky nebo programy kvality pracovního života, které jsou v posledních letech nahrazovány programy celostního řízení ve firmě. [3].

1.3 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE

Je chápán jako dílčí ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit (upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců. V tomto směru se jedná zejména o posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele (loajalita k vlastní organizaci) a formování zájmů zaměstnance o rozvoj vlastních znalostí, dovedností a schopností a jejich aktivní využití v pracovním procesu. [2].

S těmito programy také souvisí programy a systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků (nejen podpora a rozvoj profesní kompetence, ale také naplnění potřeb uznání a sebeaktualizace zaměstnanců) a systémy odměňování založené na výkonu (mzda + finanční i nefinanční odměny jako motivační faktor).

2. ROLE MANAŽERA V PROCESU MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Mezi důležité činnosti manažera patří motivování spolupracovníků.

- Je důležité, aby důkladně poznal jejich základní motivy (hodnota a potřeby) a motivační profil, pak může vytvořit a uplatňovat motivační systém a motivační programy.
- dále by měl používat motivační teorie se znalostí věcí a uvážlivě je propojovat s motivací jednotlivých zaměstnanců i s potřebami a možnostmi organizace jako celku.
- měl by být schopen propojovat motivační systém s ostatními systémy, které mohou pozitivně (ale i negativně) působit na motivaci zaměstnanců – systémy hodnocení, odměňování, vzdělávání a systém firemní komunikace.
- neměl by se spoléhat v zájmu zvyšování výkonnosti výhradně na uplatňování motivace, zároveň s tím aktivně rozvíjet potenciál (kompetence) zaměstnanců a vytvářet jim pro jejich práci přiměřené pracovní prostředí a podmínky.
- zároveň by neměl zapomínat na sebemotivaci a na nezastupitelnou roli manažerů coby vzoru pro ostatní zaměstnance.[3].

3. VYBRANÉ TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

3.1 HERZBERGOVA TEORIE DVOU DIMENZÍ MOTIVACE K PRÁCI

Herzberg rozdělil faktory motivace na dvě skupiny s rozdílným postavením a rozdílnou funkcí v procesu motivace, a to:

- na faktory hygieny (dissatisfactory). – peníze, (mzdu), politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa.

Jejich negativní stav nebo absence v pracovním procesu vede k nespokojenosti zaměstnanců, ale pokud jsou zajištěny nevyvolávají spokojenost ani nespokojenost. Rozhodujícím způsobem nám pak faktory hygieny ovlivňuje organizační klima.

- motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory). Sem zařazujeme výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost,

pracovní vzestup. Pozitivně laděné motivátory jsou podnětem k pracovnímu výkonu zaměstnance. Motivátory považuje Herzberg za nejúčinnější formu motivace k práci, ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnance, ale také vedou ke zvýšení pracovního výkonu.

Mzdu Herzberg zařadil mezi faktory hygieny, ale praxe prokazuje, že mzda často působí jako motivátor – mzdové ohodnocení bývá vyjádřením pochvaly, oceněním a uznáním pracovního výkonu a kvality zaměstnance.

Nejvýraznější přínos Herzbergovy teorie:

- specifikace dvou faktorů motivace k práci, vymezení jejich rozdílného mechanismu působení v procesu utváření spokojenosti s prací a motivace zaměstnanců k výkonu
- vymezení rozhodující role a odpovědnosti vedení organizace za utváření faktorů hygieny a rozhodující role a odpovědnost bezprostředně nadřízených za aktivaci motivátorů
- potvrzení nutnosti objektivního průzkumu struktury potřeb zaměstnanců a stavu jejich pracovní spokojenosti či nespokojenosti jako východisko pro tvorbu účinné motivační strategie organizace.[1]

3.2 TEORIE KOMPETENCE

Jde o specificky orientovanou teorii potřeb, jejím autorem je R. W. White.

Závěry, které vyplývají z této teorie:

- potřeba kompetence u dospělého člověka se projevuje především v pracovním životě jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetentnost), respektive jako potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání a respekt druhých lidí – nadřízených, spolupracovníků, ale i partnera, dětí.
- potřeba kompetence je blízká potřebě vysokého výkonu, není s ní však totožná.
- potřeba kompetence má i rovinu sociální. Práce představuje příležitost porovnávat vlastní výkony a výkony ostatních pracovníků. Toto porovnávání působí jako východisko pro posouzení míry

kompetence vlastní i druhých zaměstnanců, v závislosti na výsledku může být východiskem pro získání obdivu druhých osob.

Závěry pro praxi:

Vedoucí pracovník by se měl snažit vždy pověřovat své spolupracovníky úkoly přiměřeně náročnými – měly by mírně překračovat úroveň jeho schopností a předpokladů, které pracovník již prokázal.

3.3 TEORIE EXPEKTANCE

Tato teorie vychází z teorie motivačních teorií, jejím autorem je V. H. Vroom, významný představitel psychologie pracovního jednání a pracovní motivace. Kognitivní teorie mají významné uplatnění při výkladu pracovního jednání, výkladu motivů (pohnutek), které k němu vedou. Lidé o skutečnostech, s nimiž se setkávají, uvažují, hodnotí je, učí se z nich, vytvářejí si určité představy o budoucím možném i o tom, co by se mělo stát, mají určitá očekávání. Myslí, řeší problémy, rozhodují se a v závislosti na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají.

Klíčová role v této teorii připadá dvěma základním pojmům: expektanci a valenci. Pracovní činnost je chápána jako prostředek, nástroj, cesta, způsob k dosažení pro člověka významné hodnoty.

3.4 TEORIE SPRAVEDLNOSTI (ROVNOVÁHY)

Tato teorie vychází z kognitivistických teorií motivace. Jejím představitelem je J. S. Adams. Základem této teorie je sociální srovnávání. Srovnáváme svůj vklad do práce, ale i především efekty, které nám práce přináší. Tímto efektem mohou být peníze, uznání, přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, kariérní postup a další. Pokud pracovník získá dojem, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, většinou se u něj dostavuje motivace tuto nerovnováhu (nespravedlnost) odstranit.[2]

4. UPLATNĚNÍ VÝŠE ZMÍNĚNÝCH MOTIVAČNÍCH TEORIÍ V PRAXI

V roce 2011 proběhl výzkum motivačního prostředí firem a organizací v České republice, který uskutečnila společnost Everesta, s. r. o. ve spolupráci s Českou manažerskou asociací, s cílem podpořit organizace, které se zabývají zvyšováním motivovanosti a angažovanosti svých zaměstnanců. Do projektu se zapojilo více než 120 organizací všech velikostí z celé České republiky. Není překvapující zjištění, které vyplynulo ze závěrů výše zmiňované studie, že manažeři firem se stále domnívají, že motivaci zaměstnanců mohou nejúčinněji zvýšit dostatečným finančním hodnocením, odměnami za mimořádný výkon nebo různými benefity. Zjištění odborníků, že tyto formy motivace mají pouze krátkodobý účinek, většinou vůbec neberou v potaz. Odborníci znovu upozorňují na fakt, že stoupající požadavky zaměstnanců na finanční ohodnocení nejsou vždy jen projevem rostoucích životních nákladů, ale i snahy kompenzovat si něčím, to, že daného jednotlivce jeho práce prostě nebaví. Motivovat zaměstnance můžeme i jinými, méně nákladnými prostředky, které pak ovlivňují celkové vnímání motivačního prostředí ve firmě.

V roce 2011 vyšel překlad knihy amerického novináře Daniela H. Pinka s názvem Drive (Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje), kde se autor zamýšlí právě nad tím, čím v současné společnosti lze účinně motivovat zaměstnance. [4]. Ve své práci zkoumá psychologické změny pracovního prostředí a tvůrčí motivace a dospívá k závěru, že skončila doba, kdy ke ekonomickému rozvoji stačila motivace finanční odměnou. (Samozřejmě, že nemůžeme zapomínat na fakt, že si lidé musí vydělat na živobytí - plat, mzda, odměny-pokud mají pocit, že nejsou spravedlivě odměněni, jsou nespokojeni). Jako viditelný důkaz toho, že metoda cukru a biče již v současném století nemá místo.(při delším používání vzniká na odměnu návyk a odměna musí být zvyšována).

Tato metoda funguje u rutinních úkolů s jasnými pravidly bez potřeby kreativity. Ve své práci

identifikuje tři stupně motivace, které odpovídají třem stupňům lidské evoluce.

1. **Motivace 1.0** – byla založena na biologických pudech – jídlu, sexu a obydlí, je stále přítomná, bez ní nelze přežít.
2. **Motivace 2.0** – k prvnímu stupni přidává poháněcí impuls. Tím je podle něj potřeba hospodářského a společenského růstu založená na touze po odměně a strachu z trestu, pohánění sobectvím, která však vedla k tvorbě užitečných věcí pro druhé lidi, stala se základem technologického pokroku, prosperity a svobody vrcholící ve 20. století. Základní myšlenka: chceme-li zlepšit výkon, zvýšit produktivitu a povzbuzovat skvělost, musíme odměnit dobré a trestat špatné.
3. **Motivace 3.0** – je založena na tom, že práci si uděláme zábavnou. Pink uvádí, že ekonomická doba se proměnila ze studia peněz ve studium chování a Nobelovu cenu za ekonomii v současnosti získávají psychologové. Práce začala rozlišovat úkoly mechanické a úkoly tvořivé. A na ty tvořivé nastupuje třetí poháněcí impuls – zmíněná motivace označená jako 3.0. Tvořivost je samořízená, poháněná vnitřní motivací – zápal, posedlost samotným tvořením spíše než finanční otázkou. Pociť, že pracujeme pro sebe, na sobě, sebezdokonalujeme se, práce nás těší. Jako zábavný příklad se uvádí tzv. "Sawyerův efekt", kdy Tom dostane úkole nabílit tetiččin obrovský plot. Zpočátku pracuje s nechutí, kamarádi se mu posmívají. Pak dostává nápad, udělá si z práce zábavu, posmívajícím se kamarádům vysvětluje, že natírat plot je obrovský požitek, žádná nádeničina a za nic na světě by jim nedovolil se připojit. Výměnou za jablko dovolí kamarádovi bílit také a postupně se přidávají další, práci (hru) odvedou za Toma. (práce je povinnost, hra je zábava- Tom využil tento motivační princip). Sawyerův efekt znamená posun motivace z 2.0 do motivace 3.0 tím, že si práci uděláme zábavnou. Práci děláme proto, že chceme, ne proto, že musíme. Tvořivost zaměstnanců můžeme poškodit, jestliže je

budeme úkolovat se slibem finanční odměny(výzkumy motivačních psychologů dávají Pinkovi za pravdu) a oslabíme tím jejich zápal pro plnění úkolu.

Pink [4] uvádí, že motivace 3.0 byla vždy přítomná u špičkových umělců a vědců, ponořených do práce a zapomínajících na vše ostatní. Tvorba z vnitřní motivace uspokojuje tyto psychologické potřeby: profesionalitu, autonomii a sebezdokonalování, svobodu a užitečnost druhým (mistrovství, samostatnost a vědomí účelu). Jsou-li tyto motivace uspokojené, jsme šťastni a produktivní, pokud ne, zakrňujeme.

Úkolem managementu je vytvářet pracovní prostředí, v němž se přirozené psychologické potřeby dají uplatňovat, pěstovat a rozvíjet. Zadávané úkoly by měly odpovídat našim schopnostem – jsou-li nad naše síly, dostavuje se úzkost, jsou-li pod naši úroveň, dostavuje se nuda.

ZÁVĚR

Jedním z důležitých úkolů manažera je zjistit, co motivuje jednotlivé zaměstnance k tomu, aby dosahovali požadovaného výkonu a přispívali tak k plnění cílů organizace. Ve dvacátém prvním století si manažeři nevystačí s motivováním pouze penězi, ale jsou nuceni hledat i jiné prostředky pro povzbuzení zájmu zaměstnanců o kvalitní realizaci jejich pracovní činnosti. Samozřejmě, že je stále důležité poskytovat adekvátní finanční odměnu za práci, zaměstnanci si musí zajistit živobytí, ale různé výzkumy ukazují, že finanční odměna jako jediný způsob motivování nenaplňuje očekávání manažerů, protože v krátké době ztrácí svůj motivační efekt. Proto úspěšné organizace využívají i jiné motivační nástroje, které volí pro jednotlivé profese. Mezi ně můžeme zařadit například naplnění těchto potřeb: zájem, poznání, seberealizace, variabilita a změna, kreativita, moc a vliv, sociální kontakty, pracovní podmínky. Bez vhodného a soustavného motivování zaměstnanců často organizace ztrácí loajální zaměstnance.

LITERATURA

- [1] DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [2] JERMÁŘ, M. a kol. Psychologie v organizační a ekonomické praxi. Plzeň: ZČU, 2012. ISBN 978-80-261-0147-5.
- [3] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6..
- [4] PINK, DANIEL, H.. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. [online]. Riverhead Hardcover, 2009. [cit. 2012-09-07]. Dostupné z: <http://www.ceskapozice.cz/magazin/recenze/ja-k-lidi-motivovat-k-praci-neotravujte>
- [5] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení lidí. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- [6] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- [7] SUNTINGEROVÁ, L. Kreativita v manažmente. Bratislava: Spirit dva, 2010, ISBN 978-80-89393-21-3.
- [8] TOMAN, J. Motivace pracovního jednání. [online] [cit. 2012-10-09]. Dostupné z <http://www.jiritoman.estranky.cz/clanky/studijni-materialy-pr2-mpp/motivace-pracovniho-jednani.html>.
- [9] Manažeři vnímají potřebu nových přístupů ke zvyšování motivace zaměstnanců [online]. Praha Everest, 2012. [cit. 2012-04-02] Dostupné z: <http://www.everesta.sk/aktuality/manazeri-vnimaji-potrebu-novych-pristupu-ke-zvysovani-motivace-zamestnancu>.

Autorka:

PhDr. Věra Dvořáková

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická,

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

E-mail: dvor@kpm.zcu.cz.

MOTIVATION AS THE CORE INFLUENCING JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF ORGANIZATIONS

Abstract: Motivation is one of the key managerial activities. Strategic plan for the development of human resources is an important part of the strategic plan of the organization. Practice shows that motivated employees showing greater willingness to work for your business, engage in work, are loyal. Practice using these selected theories of work motivation: Herzberg's two-factor's theory, White's theory of competence Vroom's theory of expectance, Adams' theory of justice. managers of many companies still believe that the prize money is a good motivator. Money effect will dissipate over time, employees are dissatisfied with reward again. More and more managers realize that over time, which can be motivated only by money. Management currently has for employees to create a work environment in which they can apply, grow and developed natural psychological needs, the carrot and stick method does not belong to this century.

Key words: motivation, strategic plan, human resources, theories of work motivation, psychological needs

JEL Classification 015

Pokyny pro autory příspěvků:

NÁZEV PŘÍSPĚVKU (Arial Narrow, 16 pt, velké, tučné, na střed)

1 volný řádek 12 pt.

Jméno autora (autorů) (Arial Narrow 14 pt, tučné, na střed, bez titulů)

1 volný řádek 12 pt.

ÚVOD

XXXXX

1 NÁZEV KAPITOLY (12 PT, VELKÉ, TUČNÉ, ČÍSLOVÁNÍ VÍCEÚROVŇOVÉ)

XXXXX

2.1 NÁZEV PODKAPITOLY

Rozsah příspěvku max. do 8 stran formátu A4. Celý příspěvek pište v textovém editoru Microsoft Word za použití písma Arial Narrow 12 pt, řádkování jednoduché, zarovnání do bloku, všechny okraje 2,50 cm, stránky nečíslovat. Odstavec je zarovnán do bloku bez odsazení 1. řádku, mezera před odstavcem 6pt. K posunům textu využijte tabulátor. Citace uvádějte v textu, nepoužívejte poznámky pod čarou.

Od nových čísel 2013 se bude používat odkazování na citaci v textu následovně: (Kotler, 2007, s. 55), při odkázání na určitou část potom např. (Kotler, 2007, s. 55 – 63).

Tabulky a obrázky uvádějte přímo v textu, (pouze černobílé) číslované s názvem a zarovnané doleva nad každou tabulkou nebo

obrázkem, 10 pt, tučně. Pod každou tabulkou nebo obrázkem zarovnané doprava musí být uveden zdroj, ze kterého autor čerpal. K vyjádření matematických vztahů využijte Editor rovnic. Vzorce se označují číslem v kulaté závorce za použití písma Arial Narrow 12 pt, zarovnání vpravo vedle vzorce.

Pokud článek publikuje výsledky konkrétního projektu, může být na závěr příspěvku uveden kód a název projektu a označení poskytovatele (kurzívou).

ZÁVĚR

XXXXX

LITERATURA (seznam literatury řadit abecedně)

NOVÁKOVÁ, Iveta, JANOUŠKOVÁ, Věra. *Podvojně účetnictví v příkladech*. 10. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80247-1111-1.

NOVÁK, Jan. *Název*. *Časopis*, 2011, 2 (2), s. 22 – 42. ISSN 1111-1111.

NOVÁK, Jan. *Název* [online]. Praha: Vysoká škola, 2011. [cit. 01.02.2011]. Dostupné na [www: <http://www.xxx.cz/yyy>](http://www.xxx.cz/yyy)

Adresa autora (autorů):

Jméno, příjmení (včetně titulů)

název VŠ (název firmy)

název fakulty

název katedry (ústavu)

emailová adresa