

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Študijný odbor: Podnikové hospodárstvo



Změna organizační kultury směrem k učící se organizaci

The change of corporate culture towards learning organization

Diplomová práce

Vedúci diplomovej práce:
Ing. Petr Smutný, PhD.

Autor:
Zuzana Zázrivcová

Brno, apríl 2008

Meno a priezvisko autora: Zuzana Zázrivcová
Názov diplomovej práce: Změna organizační kultury směrem k učící se organizaci
Názov v angličtine: The change of corporate culture towards learning organization
Katedra: Podnikové hospodárstvo
Vedúci diplomovej práce: Ing. Petr Smutný, PhD.
Rok obhajoby: 2008

Anotácia

Predmetom tejto diplomovej práce je firemná kultúra učiacej sa organizácie, ktorá sa stala účinným nástrojom ako zvyšovať výkonnosť podniku v dnešnej dobe neustálych zmien. V teoretickej časti sú zhromaždené poznatky o organizačnej kultúre z pohľadu viacerých autorov. Hlavnou časťou je problematika učiacej sa organizácie a jej vplyvu na ľudský faktor v podniku. V praktickej časti je dotazníkovým šetrením prevedená analýza firemnej kultúry konkrétneho podniku z pohľadu učiacej sa organizácie, ktorá je podkladom pre návrh zmien vedúcich k učiacej sa organizácii s ohľadom na problematiku fluktuácie.

Annotation

The goal of the thesis is to analyze organizational culture by view of learning organization theory, which at the present time of continuous change has become an effective tool to increase productivity of an organization. Theoretical part of the thesis reviews different authors' knowledge about an organizational culture. The topic of learning organization and its effect on human resources in an organization covers the main part of the thesis. Practical part is concerned with questionnaire analysis of organizational culture of a particular company by view of learning organization theory. According to the research results, suggestions for change leading to a learning organization are considered, with regard to the personnel turnover issue.

Kľúčové slová

učiaci sa organizácia, organizačná kultúra, motivácia, spokojnosť so zamestnaním, fluktuácia zamestnancov, stres, participatívne riadenie, odmeňovanie, riadenie ľudských zdrojov

Key words

learning organization, corporate culture, motivation, work satisfaction, staff turnover, stress, participative management, remuneration, human resources management

Prehlásenie

Prehlasujem, že som diplomovú prácu Změna organizační kultury směrem k učící se organizaci vypracovala samostatne pod vedením Ing. Petra Smutného, PhD. a uviedla v zozname literatúry všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s právnymi predpismi, vnútornými predpismi Masarykovej univerzity a vnútornými aktmi riadenia Masarykovej univerzity a Ekonomicko- správni fakulty MU.

V Brne dňa 2. mája 2008

vlastnoručný podpis autora

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som rada poďakovala vedúcemu diplomovej práce ING. Petrovi Smutnému, PhD. za cenné pripomienky a rady, ktorými prispel k vypracovaniu tejto diplomovej práce. Súčasne ďakujem za spoluprácu ľuďom v podniku, ktorý bol objektom mojej diplomovej práce.

ÚVOD.....	7
TEORETICKÁ ČASŤ.....	9
1 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA.....	9
1.1 DEFINÍCIA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY.....	9
1.1.1 SCHEINOV MODEL FIREMNEJ KULTÚRY.....	10
1.2 FAKTORY FIREMNEJ KULTÚRY.....	11
2 UČIACA SA ORGANIZÁCIA.....	13
2.1 DEFINÍCIA UČIACEJ SA ORGANIZÁCIE.....	13
2.1.1 MOTIVÁCIA A JEJ VPLYV NA SPOKOJNOSŤ ZAMESTNANCOV.....	14
2.2 SYSTÉMOVÉ MYSLLENIE.....	17
2.2.1 PORUCHY UČENIA.....	19
2.2.2 JAZYK SYSTÉMOVÉHO MYSLLENIA.....	21
2.3 ZÁKONY UČIACEJ SA ORGANIZÁCIE.....	22
2.4 OSOBNÉ MAJSTROVSTVO.....	24
2.5 MENTÁLNE MODELY.....	26
2.5.1 DIALÓG A JEHO „ZÁKONY“.....	26
2.6 SPOLOČNE ZDIELANÁ VÍZIA.....	28
2.7 TÍMOVÉ UČENIE.....	30
2.8 MANAŽÉR AKO NOSITEĽ MYŠLIENKY UČIACEJ SA ORGANIZÁCIE.....	32
2.9 11 PRINCÍPOV UČIACEJ SA ORGANIZÁCIE.....	33
3 ZMENA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY.....	35
3.1 PRECHOD K UČIACEJ SA ORGANIZÁCIÍ.....	37
3.2 POSILŇOVANIE VYTVORENEJ FIREMNEJ KULTÚRY.....	38
PRAKTICKÁ ČASŤ.....	39
4 PREDSTAVENIE PODNIKU.....	39
4.1 VÝSKUMNÉ ŠETRENIE.....	41
4.1.1 CIEĽ.....	41
4.1.2 METODIKA.....	41
4.2 VÝCHODISKOVÁ SITUÁCIA PODNIKU.....	42
4.2.1 VÝCHODISKOVÁ SITUÁCIA PODNIKU- CELKOVÝ PRIEMER.....	43
4.2.2 VÝCHODISKOVÁ SITUÁCIA PODNIKU- POROVNANIE SKUPINY S/SKUPINY N.....	54
5 NÁVRHY.....	57
5.1 ODLIŠNÉ OČAKÁVANIE OD PRACOVNEJ POZÍCIE.....	59
5.1.1 NÁVRH Č.1.....	59

5.1.2	NÁVRH Č. 2.....	60
5.2	STRES A PREŤAŽENIE.....	61
5.2.1	NÁVRH Č. 3.....	61
5.2.2	NÁVRH Č. 4.....	62
5.3	RIADENIE MANAŽÉROV	63
5.3.1	NÁVRH Č. 5.....	64
5.3.2	NÁVRH Č. 6.....	65
5.3.3	NÁVRH Č. 7.....	65
5.4	PRUŽNÝ SYSTÉM ODMEŇOVANIA.....	66
5.4.1	NÁVRH Č. 8.....	66
5.4.2	NÁVRH Č. 9.....	67
5.5	PARTICIPATÍVNY PRÍSTUP	67
5.5.1	NÁVRH Č. 10.....	68
<u>ZÁVER.....</u>		70
<u>ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV.....</u>		72
<u>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....</u>		73
<u>ZOZNAM PRÍLOH.....</u>		75

Úvod

Svet okolo nás sa neustále mení a čoraz rýchlejšie, že niektoré zmeny nestihneme ani postrehnúť. Sme svedkami nástupu a rýchleho rozširovania stále novších technológií, nových produktov a progresívnych zmien vo všetkých sférach nášho života. Pre podnik- subjekt trhu- sa takéto prostredie stáva čoraz premenlivejšie a rizikovejšie. Aby sa dokázal takémuto prostrediu prispôsobovať, potrebuje byť pripravený na zmenu. Jedným z faktorov určujúcich priechodnosť zmeny v podniku je jeho kultúra (Armstrong, 2002). Organizačná kultúra teda určuje ako podnik dokáže v podmienkach neustálych zmien uspieť a zvyšovať svoj výkon. Konceptom nového typu organizačnej kultúry sa v posledných rokoch stala učiacia sa organizácia, ktorej úspech spočíva v tom, že tieto zmeny okolia do svojej štruktúry integruje pomocou neustáleho procesu učenia a jeho výsledkov.

Učiacia sa organizácia vybuďovala svoju konkurenčnú výhodu na ľudskom kapitále a jeho rozvoji. A to z dôvodu, že ako celok sa dokáže učiť jedine prostredníctvom svojich ľudí, pre ktorých je vlastnosť učiť sa jedinečná a prirodzená (Tichá, 1999). Aby sa tento potenciál prejavil, vytvára štruktúry, ktoré učenie a osobný rast zamestnancov v podniku umožňujú a podporujú. Zvyšovanie úspechu podniku teda vedie cez úspech jednotlivca. Z toho pramenia aj hodnoty učiacej sa organizácie, najdôležitejšou z nich je zveľaďovanie ľudského kapitálu v podniku.

Jedným z manažérskych problémov, s ktorým sa v Českej republike potýka čoraz viac podnikov, je vysoká miera fluktuácie (PriceWaterhouseCoopers, 2008). Súčasným trendom nastupujúcej generácie pracujúcich ľudí je pravidelné striedanie zamestnania po niekoľkých mesiacoch či pár rokoch. Podniky, ktoré si chcú udržať svojich zamestnancov tak stoja pred ťažkou úlohou. Pracovný trh dnes poskytuje omnoho viac príležitostí, z ktorých si môžeme ako uchádzači o prácu vybrať. Kritickou veličinou sa stala oddanosť podniku, málokto zamestnanec podnik opustí, ak je spokojný s prácou a motivovaný podávať čo najlepší výkon (Armstrong, 2007).

Účinným nástrojom ako osloviť a pritiahnúť tých správnych ľudí je organizačná kultúra. Priaznivá organizačná kultúra prispieva k angažovanosti zamestnancov dosahovať ciele podniku, posilňuje lojalitu zamestnancov a tým aj zodpovednosť za svoje výsledky (Baroňová, Navrátilová, 2008).

Či organizačná kultúra podniku dokáže osloviť tých správnych ľudí, závisí od hodnôt a presvedčení, ktoré vyznáva. Takouto kultúrou môže byť práve učiacia sa organizácia.

„Zdá sa, že existujú tri prekrývajúce sa, avšak predsa len rozdielne motívy, ktoré môžu ľudí primäť k tomu, aby sa pustili do tohto náročného diela, ktorým je vytváranie učiacich sa organizácií. Niektorí ľudia usilujú o nájdenie lepšieho modelu pre to, ako riadiť a viesť zmenu. Niektorí sa snažia posilniť celkovú schopnosť organizácie nepretržite sa prispôbovať zmene. A zdá sa, že všetci sú presvedčení o tom, že tu niekde spočíva spôsob riadenia a organizovania práce, nadriadeného tak z hľadiska pragmatického, tak i ľudského, ktorý významným spôsobom zvyšuje výkonnosť a vytvára také pracoviská, na ktorých by väčšina z nás skutočne rada pracovala.“¹

Podobne Ivana Tichá uvádza, že jeden z dôvodov, prečo premýšľať o zmene organizačnej kultúry smerom k učiacej sa organizácii je čoraz menej ľudí v podniku a snaha o väčšiu orientáciu na ľudí.²

Predmetom tejto diplomovej práce je problematika zmeny organizačnej kultúry smerom k učiacej sa organizácii. V teoretickej časti vysvetlím pojmy ako organizačná kultúra, učiacia sa organizácia a zmena organizačnej kultúry. V praktickej časti spolu s vybraným podnikom vypracujem projekt zmeny organizačnej kultúry smerom k učiacej sa organizácii, ktorého cieľom je znížiť mieru odvrátiteľnej³ fluktuácie zamestnancov z dlhodobého hľadiska.

Budem pracovať s hypotézou, že vybraný podnik ABC, s.r.o. nie je učiacou sa organizáciou. Zároveň predpokladám, že zavedením opatrení vychádzajúcich z konceptu učiacej sa organizácie sa v podniku ABC, s.r.o. podarí znížiť mieru odvrátiteľnej fluktuácia zamestnancov z dlhodobého hľadiska.

Tento predpoklad vychádza z motivačných teórií, podľa ktorých prvky firemnej kultúry učiacej sa organizácie posilňujú silné a dlhodobé motivátory ľudí, ktoré zvyšujú ich spokojnosť so zamestnaním a tendenciu v podniku zotrvať.

¹ Senge,P.: Páta disciplína: teórie a praxe učící se organizace, str. 280

² Tichá, I.: Učíci se organizace str. 7

³ Neodvrátiteľná fluktuácia je ukončenie pracovného pomeru z dôvodu, ktorým nešlo zabrániť: návrat do školy, choroba, tehotenstvo, preloženie partnera, apod.

Teoretická časť

1 Organizačná kultúra

Pojmy organizačná kultúra, podniková alebo firemná kultúra budem v tomto texte považovať za synonymá. V posledných rokoch sa tejto tématike venuje veľa akademikov, či odborníkov z praxe. Vyvstáva téza, ako je spojený výkon podniku z jeho firemnou kultúrou.

Autori ako Pfeifer a Umlafová (1993) hovoria o jasnej súvislosti medzi úspešnosťou firmy a jej kultúrou.

Naopak pohľad Iana Brooksa (2003) je trochu skeptický, uznáva jej význam pri riadení organizačnej činnosti, avšak tvrdí, že priamy vzťah medzi kultúrou a výkonom je ťažké potvrdiť a je teda neopodstatnené jej takýto význam prisudzovať.

Za skvelými finančnými výkonmi vidí Kanterová (1983) hlavne napr. monopolné postavenie, či priaznivú situáciu na trhu.

Armstrong (2002) priradzuje výrazný vplyv firemnej kultúry pri realizácii cieľov podniku, a v dnešnej dobe kľúčové, pri riadení zmien.

Nový (1993) usudzuje, že uľahčuje priebeh a realizáciu procesov koordinácie, integrácie a motivácie. Na základe väzby teoretických koncepcií a firemnej kultúry tvrdí, že firemná kultúra nielen dokáže iniciovať a posilňovať výkonnosť a ochotu pracovníkov ale súčasne zvyšuje aj pracovnú spokojnosť.

Podobne Šigut (2004) súhlasí, že firemná kultúra predstavuje jednu z najvýznamnejších konkurenčných výhod podniku a označuje ju aj prostriedkom riadenia ľudských zdrojov.

1.1 Definícia organizačnej kultúry

„Firemná kultúra vyjadruje vždy určitý charakter, duch podniku, vnútorné pravidlá hry, ktoré ovplyvňujú myslenie a jednanie pracovníkov, ale i celú atmosféru, v ktorej prebieha vnútropodnikový život.“⁴

Je výsledkom myslenia ľudí, a preto má „mäkký“ charakter, nemožno ju ani jej vplyv zmerať a vyjadriť v číslach. Môžeme ju vyjadriť súborom predstáv, prístupov a hodnôt, ktoré členovia organizácie spoločne zdieľajú a stotožňujú sa s nimi.⁵

⁴ Šigut, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje, str. 9

⁵ Pfeifer, L., Umlafová, M.: Firemní kultura str. 19

V literatúre sa môžeme stretnúť s pojmom marketingová kultúra, kedy firma kladie dôraz na uspokojovanie potrieb zákazníka. Zákazníkom sa myslí aj tzv. vnútorný zákazník, čo sú organizačné jednotky v rámci podniku, ktoré sa k sebe chovajú a spolupracujú, ako keby šlo o zákazníka. Príkladom je personálne oddelenie, ktoré napĺňa funkciu opatery o pracovníkov, apod.⁶

Z pohľadu andragogiky firemná kultúra funguje ako systém, ktorý určuje, ako organizácia bude riešiť svoje problémy. Jej charakter je výsledkom sociálneho učenia sa členov organizácie. Tá tak môže vplývať na tento systém pomocou vzdelávania jej členov.⁷

1.1.1 Scheinov model firemnej kultúry

Schein zadefinoval tri úrovne firemnej kultúry.

Na prvom stupni sú to základne predstavy zamestnancov o sebe, o svete, súhrn názorov na medziľudské vzťahy, o tom, ako ľudia jedajú v určitých situáciách, rôzne túžby, ciele, apod. Prejavujú sa automaticky, nevedome, bez hlbšieho premýšľania. Pre nečlena organizácie sú neviditeľné.

Druhý stupeň predstavujú sociálne normy a štandardy jednania, ktoré vznikli vedomou činnosťou a dajú sa podnikom zväčša ovplyvňovať. Sú to akési pravidlá spoločenského správania, uznávaný hodnotový rebríček, vzťah k zákazníkom, partnerom, zamestnancov k firme, ich lojalita a stupeň pocitu spolupatričnosti.

Systém symbolov ako reč, logo, oblečenie, rituály, mýty a hrdinovia podniku tvoria tretí stupeň firemnej kultúry. Ide o vonkajšie prejavy firemnej kultúry, sú uchopiteľné avšak pre nečlena organizácie ich interpretácia nemusí byť úplne jasná.⁸

To znamená, že zamestnanci podľa svojich predstáv o sebe a okolitom svete formujú svoje chovanie a jednanie do spoločne zdieľaných štandardov, a tie sa odzrkadlia v rituáloch a symboloch organizácie.

⁶ Šigut, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje, str. 12

⁷ Šigut, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje, str. 13

⁸ Schein, E.H. :Psychologie organizace. str. 38

1.2 Faktory firemnej kultúry

To ako sa firemná kultúra vyvíja a do akej podoby sa sformuje záleží od vonkajších a vnútorných determinantov.

Faktory okolitého prostredia

- Ekonomický, právny systém, ekológia, technológia, obor, v ktorom podnik pôsobí, konkurencia, apod.
- Sociálno-kultúrne aspekty ako hodnoty spoločnosti, národná kultúra, kultúrne vzorce, sociálna situácia

Základné faktory

- Osobní (osobnostní) charakter riadiacich pracovníkov stelesňujúci hodnoty a ciele
- Rituály a symboly ako štýl vzdelávania, vedenia porád, riadenia ľudských zdrojov, tradície podniku, ako sa prejavujú zamestnanci vo vnútri podniku i na verejnosti, prijímanie návštevníkov, budova podniku, kódex firemného obliekania
- Komunikácia vonkajšia i vnútorná ako PR, podnikový časopis, web stránka, priepustnosť informácií z okolia, ochota ku kompromisu apod.

Faktory manažmentu

- Stratégie vo všetkých oblastiach fungovania podniku (marketingová, výrobná, finančná, personálna atd.)
- Organizačné štruktúry, pracovné procesy a role, stupeň decentralizácie, vytváranie pracovných miest, sieť podnikových kontaktov
- Riadiace systémy podniku ich typ, rozsah, technické vybavenie⁹

Firemná kultúra vzniká, časom sa mení. Rozvíja sa podľa vplyvov prostredia, situácie na trhu. Závisí od vývojového štádia rozvoja podniku ale aj podľa toho, ako často a ktorí ľudia do podniku prichádzajú a z neho odchádzajú. Tak isto zakladatelia zanechávajú v podniku svoju zreteľnú stopu.

⁹ Šigut, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje str. 14

Silná integrácia firemnej kultúry s každodenným životom zamestnancov prináša pozitívne efekty ako: „jasný a prehľadný pohľad na podnik, menej konfliktná komunikácia, rýchle nájdenie riešení a rozhodnutí, málo formálnych predpisov, nižšie nároky na kontrolu, vysoká istota a dôvera spolupracovníkov, vysoká motivácia, nízka fluktuácia pracovníkov, značná identifikácia s podnikom a lojalita.....Silná podniková kultúra môže odbúrať príčiny nespokojnosti ako aj posilňovať jej motivátory.“¹⁰

Na druhú stranu predstavuje aj hrozby ako trvanie na tradíciách, odpor k zmene, zložitá adaptácia nových pracovníkov

Firemná kultúra podniku do veľkej miery ovplyvňuje to, či sú zamestnanci so svojim zamestnaním spokojní. To, či sa dokážu s ňou stotožniť a zdieľať jej hodnoty, potom určuje ich lojalitu k podniku a plnenie jeho cieľov. Preto správnym smerovaním a vplývaním na firemnú kultúra je možné pôsobiť na efektivitu práce a mieru fluktuácie zamestnancov.¹¹

¹⁰ Nový, I.: Podniková kultura a identita str. 29

¹¹ Baroňová, I., Navrátilová, L. :Firemní kultura-základ prosperity nebo problému.Trend Marketing [online] 20.3.2008 [cit.2008-03-04] Dostupné na WWW: < http://mam.ihned.cz/c4-10102490-23413080-107700_d-firemni-kultura-zaklad-prosperity-nebo-problemu>

2 Učiaca sa organizácia

Pojem učiaca sa organizácia v povedomí „zasvätenej“ verejnosti existuje pomerne dlhšie, konkrétne u nás to môžem ohraničiť rokom 1995, kedy bola vydaná kniha Piata disciplína manažmentu: systémové myslenie- predpoklad rozvoja organizácií autora Petra M. Senge. Napriek tomu nie je ľuďom úplne známy, alebo ho obmedzujú na poskytovanie rôznych foriem školení a tréningov zamestnancom podniku.

2.1 Definícia učiacej sa organizácie

Uvádžam definíciu Karen Watkins a Victoria Marsick, podľa ktorých je učiaca sa organizácia miestom, kde:

„...dochádza k učeniu na úrovni jednotlivcov, tímov, organizácie, dokonca i na úrovni komunity, s ktorou je organizácia v kontakte..(je)..to trvalý, strategicky využitý proces- integrovaný a paralelne prebiehajúci spolu s pracovným procesom...rozvíja spôsobilosť organizácie inovovať a rásť. Učiaca sa organizácia má zabudované systémy, ktoré podchycujú učenie a umožňujú jeho zdieľanie.“¹²

Hovoríme teda o organizáciách, ktoré sa snažia poznatky integrovať do svojej štruktúry, aplikovať ich pri svojej činnosti, a tým premietajú do vlastných skúseností a byť tak schopný sa prispôbiť rýchlo sa meniacim a čoraz viac komplikovanejším podmienkam prostredia. Požiadavka byť flexibilný, adaptabilný a rýchlo reagovať na zmeny tak dala vznik novému prístupu zameraného na neustále učenie ako prioritnej konkurenčnej výhody organizácie.

Nielen vonkajšie faktory vyvíjajú nátlak na zmenu organizačnej kultúry, samotný postoj človeka k práci ako takej sa postupne presúval od naplnenia fyzických potrieb k potrebám vyšším, k potrebe seberealizácie prostredníctvom práce (Maslow). Finančná odmena už nie je dostatočným motívom, potreba rásť, učiť sa a dosahovať ašpirované ciele sa stali hybnou silou výkonu jednotlivca i úspechu organizácie.

¹² Tichá, I.: Učíce se organizace str. 10

Mechanistické kultúry so svojou rigidnou hierarchiou riadenia, autority a komunikácie už nepostačujú uspokojovať takéto pohnútky. Hypotéza Burnsa a Stalkera, že štruktúra mechanistických organizácií prekáža učeniu a komunikácii, je značne rozšírená.¹³

2.1.1 Motivácia a jej vplyv na spokojnosť zamestnancov

Organizácie, ktoré dokážu motivovať svojich zamestnancov, majú aj väčšiu šancu dosiahnuť vytýčené ciele a súčasne zvýšiť spokojnosť zamestnancov s prácou a pracovným prostredím.

Motivácia je predpokladom akejkoľvek aktivity človeka k činnosti. Pozitívna motivácia posúva človeka k vyšším výkonom, je posilňovaná úspechom, ktorý následne zvyšuje aj sebavedomie človeka. Opačný efekt dosahuje negatívna motivácia. Na tieto motívy môžu vplývať tak osobné parametre ako aj vonkajšie faktory. Na prvom mieste je uspokojenie z práce.¹⁴

Porter a Lawler rozlišujú dva spôsoby motivácie- vnútorná odmena a vonkajšia odmena. Vnútornou odmenou je vnútorne uspokojenie z dosiahnutia cieľa alebo pokroku, vedomie vysokého stupňa zodpovednosti. Vonkajšia odmena predstavuje mzdu a pracovné podmienky. Tvrdia, že vnútorná odmena má na motiváciu väčší vplyv než odmena vonkajšia.¹⁵

Herzberg potvrdzuje tézu, že vnútorná odmena má bezprostrednejší a silnejší vplyv na uspokojenie na pracovisku než odmena vonkajšia. K vnútorným odmenám pridáva osobný rast, dobre štruktúrovanú prácu, uznanie a služobný postup. Zvýšenie platu môže krátkodobo fungovať ako stimulátor výkonu ale s malým účinkom na dlhodobé udržanie pracovníka na pracovisku.¹⁶

Vonkajšia odmena je za určitých predpokladov účinným nástrojom dlhodobej motivácie a udržanie si zamestnanca :

- Prvým predpokladom je, že odmeňovanie musí byť priamo naviazané na výkon zamestnanca, musí byť flexibilné.¹⁷
- Druhým predpokladom je pocit spravodlivosti, ktorý nastáva, ak zamestnanec cíti, že obdržaná odmena je adekvátne k vynaloženému výkonu a férová v porovnaní

¹³ Burns, Stalker citované podľa Brooks, I.: Firemní kultura str. 172

¹⁴ Svobodová, L.: Hlavní faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání a výkonnost zaměstnanců. Citované podľa i.podnikatel [online] 22.4.2008 [cit. 2008-23-04] Dostupné na WWW: < <http://ipodnikatel.cz/hlavni-faktory-ovlivnujici-spokojenost-v-zamestnani-a-vykonnost-zamestnancu.html>>

¹⁵ Lawler, Porter citované podľa Brooks, I.: Firemní kultura str. 47

¹⁶ Herzberg, F. citované podľa Brooks, I.: Firemní kultura str. 47

¹⁷ Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance: str. 48

s odmenami ostatných zamestnancov. Pocit spravodlivej odmeny a pracovného prostredia sa posilňuje uplatňovaním rovnakých kritérií u všetkých zamestnancov, poskytovaním spätnej väzby s možnosťou dialógu, otvorenou diskusiou so zamestnancami, informovanie o všetkých dôležitých krokoch a rozhodnutiach.¹⁸

- Tretím predpokladom je, že zamestnanec musí systému odmeňovania rozumieť, musí byť pre neho jasný a čitateľný, aby vedel ako svojím výkonom môže odmenu ovplyvniť.¹⁹
- Štvrtým predpokladom je, že odmeňovací systém musí brať do úvahy individualitu, pretože to čo motivuje jedného človeka, nemusí motivovať iného.²⁰

„Základ motivácie zamestnanca a spokojnosti s prácou leží v cykle: výzva- nasledovaná úspechom- nasledovaná uznaním.“²¹ A preto sa kladie veľký dôraz na riadenie manažérov, ako jeden z najsilnejších motivátorov či demotivátorov pôsobiacich na pracovisku. Ich úlohou je poskytovať výzvy, podporovať výkon zamestnanca a tým aj jeho úspech a prejaviť uznanie a chválu, ak sa úspech dostaví.

Jednou z výziev je delegovanie právomocí a samostatnosť. V prípade vyššej participácii zamestnancov na riadení platí, že ak má pracovník pocit vysokého stupňa kontroly nad vecami okolo neho, vykazuje aj vyššiu úroveň motivácie dosahovať ciele.²²

Dosahovanie úspechu a nadsadených výsledkov závisí od sebahodnotenia a sebadôvery zamestnanca. Manažér by mal posilňovať jeho sebadôveru, pomôcť mu vytvoriť si pozitívne seba hodnotenie a povzbudzovať ho, že dokáže efektívne plniť svoje pracovné úlohy. Sebaúcta pozitívne ovplyvňuje motiváciu, pracovnú morálku, adaptabilitu na stres a postoj k organizácii.²³

Cesta k vyšším výkonom vedie hlavne cez osobný rast zamestnanca, ktorý je zabezpečený vzdelávaním a vytvorením kultúry akceptovania chyby. Podobne správne poskytnutá a dobre načasovaná spätná väzba dokáže inšpirovať k vyšším výkonom na rozdiel od negatívnej či žiadnej.²⁴

K najčastejším príčinám demotivácie a frustrácie na pracovisku patrí chaos, zlá organizácia práce, nevíťavosť manažéra k chybám a naopak k úspechom zamestnanca. Rovnaký účinok má

¹⁸ Bies, Tyler, 1990 citované podľa Brooks, I.: Firemní kultura str. 25

¹⁹ Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance str. 53

²⁰ Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance str. 195

²¹ Herzberg, F. citované podľa Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance, str. 191

²² Brooks, I.: Firemní kultura str. 19

²³ Brooks, I.: Firemní kultura str. 18

²⁴ Bies, Tyler, 1990 citované podľa Brooks, I.: Firemní kultura str. 25

aj nezaslúžená kritika alebo nezaslúžená pochvala kolegu, zosmiešňovanie, nezujem o návrhy zamestnancov a neochota manažérov o ich problémy.²⁵

Ako uvádza Leigh Branham manažment podniku sa musí snažiť o vytvorenie „kultúry záväzku“ ktorá vedie k vysoko výkonnej, inovatívnej a oddanej pracovnej sile, k splneniu poslania organizácie a zaisteniu dlhodobej konkurenčnej výhody.²⁶

Kultúra záväzku znamená, že:

- Zamestnanci sa podieľajú na riadení organizácie participatívne, vzťah nadriadený-podriadený je dospelý- dospelý
- Organizácia citlivo pristupuje k životom a individuálnym potrebám zamestnancov
- Čas a finančné prostriedky vložené do rozvoja ľudského kapitálu sú vnímané ako investície nie ako náklady
- Organizácia podporuje rast a rozvoj ľudí
- Ľudia sú považovaní za základný zdroj konkurenčnej výhody, manažment s nimi jedná s rešpektom a dáva im pocítiť, že sú pre nich dôležití
- Priamo a jasne sa hovorí o poslaní spoločnosti, vízii, stratégii, cieľoch a plánoch, ktoré podporujú tvorbu záväzku
- Spôsob odmeňovania a štýl vedenia podporuje a motivuje výkon zamestnanca
- Sústreď sa najmä nato, aby bola poskytnutá pomoc a pravidelná spätná väzba pri vykonávaní práce a nielen kontrola
- Sa tolerujú „inteligentné chyby“ a experimentovanie
- V pracovnom prostredí panuje pocit bezpečia a dôvera natoľko, že zamestnanci sú poverovaní dôležitými úlohami a neboja sa pracovať samostatne
- Inovatívne myšlienky a nápady sú vítane na každom stupni riadenia podporované ochotou tieto návrhy aj zrealizovať

Ako dodáva, organizácie s kultúrou záväzku sa stali vyhľadávanými spoločnosťami, pre ktoré chcú ľudia pracovať a zostali im verní, príkladom je firma IBM či Hewlett-Packard a mnoho ďalších.

Učiaci sa organizácia integruje tieto motivačné sily v svojich princípoch, na ktorých je vybudovaná. Má potenciál osloviť a pritiahnúť práve generáciu mladých ľudí, pretože vyznáva podobné hodnoty a presvedčenia.²⁷

²⁵ Konečný, G.: Jak motivovat a udržet zaměstnance. Svět tisku [online]4/2004 [cit. 2008-20-04] Dostupné na WWW: <http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=932>

²⁶ Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance str. 27-63

Hodnoty a presvedčenia generácie ľudí vo veku 18-39

Optimizmus

Flexibilita

Ochota riskovať

Spoločenskosť

Túžba byť členom tímu

Zmysel pre spravodlivosť, povinnosť

Snaha byť úspešný

Chuť na sebe pracovať a neustále rásť

Prijatie rôznorodej spoločnosti a názorov

Zameriavanie sa na ciele

Spolutvorca vlastnej budúcnosti

Práca ako prostriedok nie cieľ života

Efektívne motívatory vedenia a udržovania generácie ľudí vo veku 18-39

Práca v zábavnom a uvoľnenom prostredí

Flexibilita riadenia a pravidiel

Chápajúce a inšpirujúce vedenie

Stanovenie cieľov ale ponechanie slobody rozhodovania pri ich plnení

Vzdelávanie a rast

Byť členom úspešného tímu

Nové podnety a výzvy

Zodpovednosť za dosahovanie výsledkov

Poskytnutie okamžitej spätnej väzby

Dostupnosť najnovšieho hardwaru a softwaru

2.2 Systémové myslenie

Predpokladom nového prístupu chápania organizácii je systémové myslenie, ktoré nahliada na veci ako na usporiadanie prvkov so vzájomnými vzťahmi. Pri výklade ide o snahu zjednodušiť náhľad na daný objekt. Súčasne je kladený dôraz na celistvosť vecí, javov a na ich súvislosti, a to v detaile i celku.

²⁷ Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance str. 270-272

Organizácie sú kategorizované medzi živé systémy, pre ktoré platí nasledujúce²⁸:

- *Živé systémy sú operacionálne uzavreté*, čo znamená, že dokážu spracovať iba kvalitu, ktorú sami vytvoria. Kvalita vzniká prijímaním energie z okolitého prostredia, ktorú systém spracuje. Napr. počas vývoja je podnik vystavený nespočetnému množstvu podnetov rôznej povahy, ktoré ho formujú. Vďaka relatívnej uzavretosti jeho systému sa im úplne nepodvolí, vonkajšie podnety sa selektujú, a potom spracujú spôsobom, aký je pre jeho systém jedinečný. Tým vzniká ako subjekt so svojou špecifickou povahou.
- *Živé systémy fungujú v každom okamihu optimálne, zato štruktúra systému je v neustálej premene*, volí určité cesty, ktorými sa snaží riešiť nejaký problém. „Téza živé systémy fungujú v každom okamihu optimálne nabáda: počúvajte svoj systém. Buďte citlivý, keď štruktúra volí také cesty, ktoré nás boľia (trápia). Premýšľajte, čo tým rieši...nepotrebuje, aby ste niečo zmenili? Určite nimi štruktúra rieši ešte väčší problém...“²⁹
- *Stabilitu systému zaisťuje neustála zmena*. Treba dodať, že ide o dlhodobú stabilitu. Aby systém mohol fungovať dlhšiu dobu, musí si so svojim okolím vymieňať energiu. Tak sa postupne mení a môže vyvíjať smerom k väčšej zložitosti a usporiadanosti. Keby k tejto výmene nedochádzalo, zanikol by.

Každý systém má svoju štruktúru, ktorú tvoria vzájomné vzťahy medzi kľúčovými premennými. Zo systémového hľadiska má štruktúra významnú úlohu v chápaní systému ako takeého, pretože je to práve ona, ktorá určuje jeho chovanie. Prejavuje sa to podobným typom správania.

„Keď sa ľudia ocitnú v tom istom systéme, napriek tomu, že sú rôzni, mávajú tendenciu dosahovať kvalitatívne podobných výsledkov.“³⁰

Vzorce chovania systému nie sú pred nami úplne skryté, napriek ich zložitosti a nejasnosti, aké sa na prvý pohľad zdajú, repetitívny charakter nám umožňuje odhaliť zákony ich fungovania i základné príčiny tohto chovania.

Štruktúra systému tvorená ľuďmi je veľmi jemná, a preto človek nie je bezmocnou súčasťou, má potenciál štruktúru meniť, a vyvolať rôzne vzorce chovania. Z tohto dôvodu je firemná kultúra významným nástrojom pri riadení ľudských zdrojov, je štruktúrou, ktorá sa dá meniť a tým aj ovplyvňovať chovanie podniku.

²⁸ Parma, P.: Umění koučovat str. 151

²⁹ Parma, P.: Umění koučovat str. 151

³⁰ Senge, P.: Páta disciplína: teórie a praxe učici se organizace, str. 60

Je nutné si uvedomiť, že systémy sú vo vzájomnej interakcii a oni sami sú súčasťou ďalšieho systému. Z toho vyplýva, že nie je možné pristupovať k systému a jeho štruktúre bez širšieho kontextu. Príčiny mnohých neúspešných rozhodnutí pramenia z limitujúceho priestorového a časového vnímania.

Máme tendenciu vnímať spôsobom „tu a teraz“. Dôsledky našich rozhodnutí sa prejavajú často práve na inom mieste systému a s určitým časovým oneskorením. Lineárny spôsob myslenia, ktorý sme sa naučili v snahe nazerať na realitu zjednodušene, nás navádza k mysleniu príčina-následok. Avšak táto väzba sa rastúcou zložitou systémov stráca, nepostačuje na vysvetlenie javov, ktoré sa dejú (Senge, 2007).

Takéto myslenie spôsobujú poruchy učenia ako ich nazýva Peter M. Senge, ktoré sa podpísali na neúspešnom budovaní učiacich sa organizácií v minulosti.³¹

2.2.1 Poruchy učenia

- „*Som to, čo robím*“ znamená identifikáciu človeka s prácou, ktorú vykonáva. Chybou mnohých súčasných štruktúr je, že človek sám seba vníma ako len nepatrnú súčasť systému bez žiadneho vplyvu naň. Vnímanie seba obmedzuje hranicami svojej pracovnej funkcie, tým aj jeho zodpovednosť za výsledky práce, ktoré dosahuje v spolupráci s ostatnými pracovníkmi. Ak pracovník rieši len dielči úkon a nie je zainteresovaný do kompletizovania celkového úkonu, výsledky jeho práce nie sú dostatočne viditeľné, aby ho motivovali zvyšovať výkon seba i organizácie. Sleduje jeho konkrétnu úlohu a celkový účel zostáva v úzadí. Dochádza k odcudzeniu cieľa práce.
- „*Nepriateľ je niekde mimo nás*“. Obranné mechanizmy nás nútia presúvať ťarchu viny na „nepriateľa mimo nás“. Kľúč k rozlúšteniu hádanky, prečo svet hrá proti nám, sa nachádza v nás. Ak dokážeme odhaliť, že problém vychádza zo štruktúry, musíme sa zamýšľať nad tým, čo sme schopní urobiť my, než sledovať, čo spôsobili tí druhí. Riešenie problému fluktuácie zamestnancov má podobný charakter. Často môžeme počuť zo strany vedúcich pracovníkov výhovorku typu: „Mám zviazané ruky, ak spoločnosť neplatí dosť alebo neposkytuje dostatok zamestnaneckých výhod“. Z praxe však vyplýva, že najdôležitejšiu úlohu a vplyv pri riešení fluktuácie má práve dobrý manažér. (Leigh Branham, 2004) Aj slová Petera Blocka znejú podobne, keď tvrdí, že lojalitu zamestnancov si peniazmi kúpiť nedokážeme. „Ľudia, ktorí sa k nám pripoja alebo zostanú v prvej rade pre peniaze, nás z toho istého dôvodu opustia.“³²

³¹ Tichá, I.: Učíci se organizace str. 49

³² Block, P.: Stewardship: Choosing service over Self-Interest. str. 69

- „*Reaktivita vs. Proaktivita*“. Vnímať vlastné jednanie ako proaktívne súvisí s poruchou „nepriateľ je niekde mimo nás“. Zaujať bojovný a iniciatívny postoj proti nepriateľovi z vonku je však typicky reaktívnym jednaním. Zahŕňa niekoľko krátkodobých opatrení bez väčšieho úspechu, ktoré situáciu ešte viac zhoršujú. Systémové myslenie, tým že odhliada od krátkodobého aspektu, nám dokáže poskytnúť dlhodobé úspešné riešenie. Ako spolutvorca (vrátane našich problémov) máme šancu tieto príčiny problémov meniť. A tak na rozdiel od reaktivity má proaktivita charakter preventívneho riešenia, čo v prípade riešenia fluktuácie môže byť úprimná a pravidelná komunikácia so svojim podriadeným a uisťovaním sa, či sa cíti s prácou v podniku spokojný.
- „*Fixácia na udalosti*“. Vnímanie udalostí v časovom slede príčina- následok je pre človeka prirodzené a postačuje na každodenné prežitie človeka. V tomto prípade porucha učenia pramení zo snahy použiť takýto vzorec aj na uchopenie pomalých, postupných procesov, čo je nemožné pri narastajúcej zložitosti a vzájomnej spojitosti udalostí v dnešnej dobe. Takéto vnímanie orientované na krátkodobé vysoké zisky môže viesť k neustálemu tlaku na zvyšovanie výkonov pracovníkov podniku a tým maximalizovať produktivitu avšak na úkor nákladov na pracovnú silu, ktorá zvýšené pracovné nasadenie dlhodobé nedokáže zvládnuť.
- „*Podobenstvo o uvarenej žabe*“ je prepojené s poruchou „fixácia na udalosti“. Pozornosť a vnímanie pracuje selektívne, prioritne spracováva náhle zmeny ako možné hrozby. Zdá sa, že naše vnímanie z dlhodobého aspektu pracuje proti nám, pretože príčinou ťažko zvládateľných problémov bývajú práve postupné a pomalé zmeny. Účinnou zbraňou ako „oklamať“ naše vnímanie je po odstúpiť a reflektovať to, čo sa v pozadí každodenných udalostí v organizácii skutočne deje. A tak predísť zlyhaniu alebo katastrofe v podobe finančných strát napr. aj odchodom šikovných a vysoko výkonných zamestnancov z podniku.
- „*Učenie na základe skúseností*“. Učenie pokus omyl je nám vlastné od najútlejšieho veku. Akcia vyvolá určitú reakciu. Priamu skúsenosť s odpoveďou na naše chovanie spracujeme a predpokladáme, že tá istá akcia vyvolá podobnú reakciu. Opakovaním sa naše chovanie obrusuje a učíme sa, kedy a ako sa zachovať, aby to prinieslo požadovaný efekt. Avšak účinky našich rozhodnutí často prekračujú časovú hranicu, za ktorú naša myseľ už nedokáže dohliadnuť. Učenie pokus- omyl tak zlyháva. Systémový prístup nám ponúka nástroje, ktorými dokážeme možné dopady s dlhodobým účinkom s ohľadom na široké okolie aspoň predpokladať a byť na ne pripravení, pretože obsahuje niekoľko variánt vývoja budúcnosti.
- „*Mýtus tímu vedenia*“. O synergickom efekte hovoríme, keď spolupráca členov v tíme dosahuje výkonnosti omnoho vyššej než by títo členovia pracovali samostatne.

Predpokladom pre efektívne fungovanie tímu je pracovné prostredie posilňované pozitívnym myslením, dôverou, otvoreným dialógom, participáciou na rozhodovaní, a to celé zastrešené vedením, ktorého prioritou je ľudský kapitál a jeho rast. Vnútorne boje o moc a presadzovanie si svojho názoru rozvracajú synergiu tímu. Strach z odkrytia vlastnej nevedomosti a neschopnosti bráni výmene poznatkov, skúseností a vzájomnej spolupráci. Nedostatok dôvery zo strany vedúceho tímu vedie k pocitu bezmocnosti a pasivite, priestor pre nové myšlienky a nápady je tak minimalizovaný. „Nebudete úspešní, ak ľudia sami neprídu s problémom a nenavrhnú riešenie...Najvýznamnejšou rolou vedúceho je vzbudenie dôvery v ľuďoch. Musí vyzvať svojich zamestnancov, aby si trúfli prevziať na seba riziko a zodpovednosť. A ak robia chyby, musia stáť za nimi a podporovať ich.“³³

Predpokladom úspešného budovania učiacej sa organizácie je boj so vžitými poruchami učenia a prijatím systémového myslenia a jeho jazyka ako nového pohľadu na svet okolo nás.

2.2.2 Jazyk systémového myslenia

„Skutočnosť je tvorená kruhmi, avšak my vidíme priamky. Tu ležia počiatky našich obmedzení, ak ide o systémové myslenie. Jeden z dôvodov takejto zlomkovitosti nášho myslenia plynie z nášho jazyka. Jazyk utvára vnímanie...Ak chceme vidieť celo systémové vzájomné vzťahy, potrebujeme jazyk vzájomných vzťahov, jazyk tvorený kruhmi.“³⁴ Kruhy sú tvorené kľúčovými premennými, ktoré sú zoradené podľa funkcie spätnej väzby. Existujú dva typy spätných väzieb, ktoré vyvolávajú odlišné vzorce chovania.

Posilňujúca spätná väzba vyvoláva stále sa zvyšujúci a zrýchľujúci pokles alebo rast nazývaný aj ako efekt snehovej gule. Malá zmena sa postupne nabaľuje a mohutnie, niekedy tak rýchlo, že si to ani nestihneme uvedomiť. Krásnym príkladom posilňujúcej spätnej väzby je „seba naplňujúce sa proroctvo“, čo je na začiatku nesprávne definovaný úsudok (predsudok), čo navodí také správanie, ktoré počiatočne chybný úsudok potvrdí, čo povedie k tomu istému chovaniu, ktoré predsudok vyvolal. Podobne v Rosenthal-Jacobson štúdiu, ktorá rieši školské prostredie, postoje učiteľov a ich očakávania od študentov potvrdzuje, že ak učitelia očakávajú zlepšovanie výkonu od niektorých detí, venujú im dostatočnú pozornosť a starostlivosť, potom tieto deti zlepšenie aj

³³ Jan Carlzon, generálny riaditeľ spoločnosti Scandinavian Air Service citované podľa Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance str. 173

³⁴ Senge, P.: Pátá disciplína: teórie a praxe učící se organizace, str. 91

dosiahnu a podľa toho sa aj v budúcnosti k nim pristupuje.³⁵ Následné správanie vyvoláva špirálový efekt, posilňuje pôvodné tvrdenie smerom k zvyšovaniu výkonu. Táto situácia sa dá aplikovať aj na správanie v podniku medzi manažérom a jeho podriadeným. Ak manažér od začiatku očakáva od podriadeného neúspech a dáva mu to pocítiť, vzrastá skutočná pravdepodobnosť zlyhania. Na druhú stranu ak má zamestnanec jasné, zreteľné a reálne ciele nastavené vyššie než dosiahol doteraz, stáva sa výkonnejším, pretože si viac verí a rastie jeho sebavedomie vďaka dôvere, ktorú do neho manažér od začiatku vkladá.

Vyvažujúca spätná väzba sa svojim chovaním snaží dostať proces do rovnováhy, dosiahnuť určitý cieľ. Problematické je tento vyvažujúci proces rozpoznať. V takomto prípade akákoľvek snaha o zmenu naráža na odpor systému. Odpor sa dá prekonať poznaním obmedzujúceho faktoru, vnútorne predpokladaného cieľa, ktorý riadi proces vyvažujúcej spätnej väzby. Jednoduchým príkladom je stres na pracovisku, ktorý znižuje výkon zamestnancov. Únava je odpoveďou ľudského organizmu na zvýšenú záťaž, ktorou sa snaží jeho systém zregenerovať. Akákoľvek motivácia typu zvýšenia mzdy v tomto prípade k lepšiemu výkonu a spokojnosti nepovedú. Výsledkom po určitom čase bude preťaženie zamestnanca a odchod z podniku.

Účinok spätnej väzby sa prejaví vždy s určitým *časovým oneskorením*. Oneskorenie znemožňuje, hlavne ak sa jedná o dlhodobý efekt, okamžite reagovať a tak dosiahnuť žiadaného stavu. Peter M. Senge navrhuje taktiku „vziať si dva aspiríny a trpezlivo čakať“. Týka sa to rôznych opatrení uskutočnených v rámci organizácie, kedy plynúci efekt z nich sa stále nedostavil. Manažéri prepadajú panike, a tak presadzujú unáhlené rozhodnutia, ktoré vedú len k zbytočným stratám.

2.3 Zákony učiacej sa organizácie

So záverov systémového myslenia Senge vyvodzuje nasledovné zákony učiacej sa organizácie:

- *Základ dnešných problémov pramení z včerajších rozhodnutí*: Niektoré riešenia posúvajú problémy z jednej časti systému do druhej, a preto príčinu a riešenie problému odhalíme, ak budeme vnímať svet okolo nás ako prepojený systém. Nemusí byť vôbec ľahké odhaliť podobné riešenie, pretože oba problémy sa prejavia v inom časopriestore a budú v rukách iných ľudí.

³⁵ Rosenthal, Robert & Jacobson, Lenore *Pygmalion in the classroom* (1992). Expanded edition. New York: Irvington

- *Čím viac tlačíme, tým viac systém kladie odpor:* Pri opakovanom neúspechu riešiť problém máme tendenciu sa snažiť ešte viac a poriadne zatlačiť. Vyvažujúca spätná väzba v systéme však tento tlak vyrovná odporom, ktorý situáciu ešte viac zhorší.
- *Pozitívny efekt z krátkodobých opatrení netrvá večne:* Príťažlivosť opatrení odstraňujúcich len symptómy problému spočíva v ich krátkodobom pozitívnom efekte. Avšak pôsobenie vyvažujúcej spätnej väzby sa prejaví s určitým oneskorením v podobe ešte väčšej škody.
- *Jednoduché známe riešenia vedú späť k problému:* Presadzovanie jednoduchých riešení, ktoré sa nám v minulosti osvedčili, pretrvávajúci problém nevyriešia. Podobne ako v predchádzajúcich príkladoch je nutné sa pozrieť na problém v širších súvislostiach, na všetko, čo naň môže vplyvať. Odpoveďou ako si udržať vo firme čoraz viac pracovníkov zamýšľajúcich nad odchodom často býva: Zvýšte im plat, to sa vždy osvedčilo. Peniaze ako stimulátor však majú krátkodobý efekt, a čo viac môžu sa stať účinnou zbraňou ako firmu „vydierať“. Správa, ktorú takáto spoločnosť vysiela zamestnancom je: tajná zbraň spoločnosti je odmeňovať ne lojalitu.
- *Presunutie bremena na zasahujúceho:* V snahe jednoducho a rýchlo vyriešiť problém sa ľudia a organizácie obracajú na pomoc zvonka. Zakaždým, keď sa problém objaví, uplatňujú už osvedčené riešenie- zavolať odborníka. Postupom času narastá ich závislosť na „priateľovi na telefóne“ miesto toho, aby sa sami učili, ako sa s daným problémom popasovať. Úlohou efektívneho dlhodobého riešenia je „naučiť“ samotný systém, ako bojovať proti problému. Podobne i manažér, ktorý i keď je presvedčený o správnosti delegovať právomoc na svojich podriadených, máva stále tendenciu zasahovať v prípade prvotných náznakoch ťažkostí podriadeného s prácou. Takýmto spôsobom sa pracovník nikdy nenaučí, ako prácu odvádzať správne a samostatne, vždy sa bude spoliehať na pomoc zhora.
- *Nie vždy byť najrýchlejší znamená vyhrať:* Každý živý systém má svoje optimálne tempo rastu. To znamená aj každá organizácia vo svojej špecifickosti má svoje vlastné tempo, ak prekročí hranicu únosného rastu, začne na ňu pôsobiť vyvažujúca spätná väzba, ktorá rast spomalí alebo dokonca zastaví.
- *Príčina a následok nemajú tesnú náväznosť v čase a priestore:* Zásadným problémom pri hľadaní riešenia je naše myslenie typu príčina- následok. Obmedzovanie príčin zlyhania len na miesto a čas kedy k nemu došlo, v svete mnoho súbežných a navzájom prepojených príčinných vzťahov neprinesie riešenie, ktoré by dlhodobo fungovalo.
- *Malé zmeny môžu priniesť najlepší výsledok:* Drobné opatrenia môžu priniesť dlhodobo pozitívny efekt, ak budú pôsobiť v správnom mieste systému. Princípom, ako dosiahnuť

účinku s minimálnou námahou, je zvládnuť systémové myslenie, zamerať sa na štruktúry systému pred udalosťami a vidieť systém v jeho dynamike a nie okamžitých stavoch.

- *Rozhodnutia buď – alebo*: V krátkom časovom horizonte sa nám môže zdať, že urobiť rozhodnutie o zdanlivo protichodných alternatívach musí byť charakteru buď- alebo. Zdanlivo preto, lebo možnosti, ktoré sa zdajú v krátkej dobe nespľniteľné, v dlhodobej perspektíve sa vôbec nemusia vylučovať. Napríklad šťastní a nadšení zamestnanci oproti konkurencieschopným nákladom na pracovnú silu.
- *Keď rozdelíme slona na dve časti, nevzniknú dva slony*: V podniku často vznikne konflikt medzi viacerými oddeleniami, z dôvodu že každé oddelenie nahliada na problém zo svojho uhla pohľadu. Na probléme sa podieľajú všetky časti určitým dielom. Nie je to len chyba oddelenia, v ktorom sa problém práve prejavil. Vzniknutá situácia sa dá rozdeliť na viacero častí, avšak riešiť problém, ktorý postihuje všetkých zúčastnených, sa dá jedine spoločne.
- *Preniesť bremeno viny na niekoho mimo nás problém nevyrieši*: Tým, že my a ostatní okolo nás sme súčasťou jedného systému, systémové myslenie nám udeľuje spoluúčasť na vine a zároveň moc vyriešiť problém.

Učiacia sa organizácia je vybudovaná na piatich stavebných kameňoch. Jeden z nich, ktorým je systémové myslenie, som už predstavila. Peter M. Senge ho nazýva piatou disciplínou, ako nástroj, ktorý zvyšné štyri disciplíny- osobné majstrovstvo, mentálne modely, spoločne zdieľaná vízia a tímové učenie- integruje.

2.4 Osobné majstrovstvo

Základnou jednotkou učiacej sa organizácie je jednotlivec a jeho potenciál učiť sa. Bez učenia jednotlivcov by sa ani organizácia ako celok nedokázala učiť.³⁶Sú kapitálom, ktorý aby uspeli, musia rozvíjať.

Ľudská myseľ napriek hromadám poznatkov z psychológie, neurológie apod. je pre nás stále neprebádanou oblasťou, skrýva v sebe kapacity, ktoré „osobným majstrovstvom“ dokážeme zhodnotiť k osobnému rastu a tým aj rastu organizácie.

Každý človek v sebe skrýva určitý potenciál podávať čo najvyššie výkony, zlepšovať sa, prichádzať s inovatívnymi a kreatívnymi nápadmi. Aby sa tento skrytý potenciál prejavil, potrebuje človek určité podmienky.

³⁶ Tichá, I.: Učíci se organizace str. 7

V podniku cesta k osobnému rozvoji vedie cez učenie sa jeho členov, ktoré formuje výkon a osobnosť zamestnanca. Učením sa myslí proces, kedy sa človek stáva viac samým sebou. Pomocou učenia sa stáva adaptabilnejším a flexibilnejším v práci, rozširuje si obzory a zvyšuje pocit sebadôvery konať samostatnejšie. Učí sa ako pracovať a prácou sa ďalej učí ako sa zlepšovať. Spolu s vytvorením pozitívneho prostredia a kultúry akceptovania chyby zvyšuje ochotu riskovať a skúšať niečo nové. Prácou naplňa svoju potrebu sebarealizácie a zvyšuje sa jeho pocit uspokojenia.

Za osobným majstrovstvom stojí osobná vízia človeka, ktorá vychádza z jeho vlastných potrieb a záujmov, preto má silný sebamotivujúci efekt na jeho výkon. Je to akási sila, ktorá ho ženie vpred k vytýčeným cieľom ako predstave svojej budúcnosti. Predpokladom je prirodzená túžba neustále rásť a zvyšovať svoju hodnotu. Nejde o konečný proces. Učenie provokuje ďalšie učenie. Čím viac sa učíme, tým viac zisťujeme, koľko toho nevieme.

„Vnímané rozdiely medzi víziou a skutočnosťou môžu byť dôvodom toho, že vízia človeku pripadá ako nerealistická či prehnane nadsadená. Môže nás odrádzať alebo vyvolávať pocit beznádeje. Avšak tento rozdiel medzi víziou a súčasnou skutočnosťou je zdrojom energie. Keby neexistoval žiaden rozdiel, neexistovala by ani potreba akéhokoľvek jednanie smerujúceho k dosiahnutiu vízie.“³⁷

Tento pocit nedostatku nás posúva stále vyššie a vyššie. Dosiahnutie cieľov vytýčených na základe vízie priamo určuje pocit uspokojenia, čo jeden z hlavných faktorov celkovej spokojnosti zamestnanca so zamestnaním v podniku. Ciele určené v súlade s osobnou víziou a individuálnymi schopnosťami a možnosťami je to, načo by sa mal priamy nadriadený sústrediť pri vytyčovaní budúcich cieľov so zamestnancom, pretože tým priamo určuje úspech a jeho spokojnosť s prácou.

Integrujúcou dimenziou osobného majstrovstva je naučiť sa počúvať svoj vnútorný hlas- intuíciu. Intuitívni ľudia sú uvoľnenejší, sledujú situáciu a zameriavajú sa na celkový obraz než na detaily. Dokážu odhaliť, čo je skryté pod povrchom a odhadnúť, čo sa asi stane a čo by sa malo urobiť. Sústredia sa viac na víziu budúcnosti než na súčasné fakty a realitu prítomnosti, ktorú považujú za smer, ktorým sa veci uberajú.³⁸ Intuícia je v skutočnosti schopnosť cibrená tréningom a

³⁷ Senge, P.: Páta disciplína: teória a praxe učici se organizace, str. 155

³⁸ Bridges, W.: Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. str. 36-41

skúsenosťami. Niet divu, že niektorí pracovníci dokážu svoje problémy riešiť tak elegantne a rýchlo.

Samotný rozvoj osobného majstrovstva však nestačí nato, aby bola vytvorená učiacia sa organizácia. Bez vytvárania spoločnej vízie a zdieľania mentálnych modelov by organizácia nedokázala udržať jednotný smer k naplneniu svojej vízie (Senge, 2007).

2.5 Mentálne modely

Mentálne modely sú hlboko vryté predstavy o svete, ktoré ovplyvňujú nielen to, ako na okolité javy nahliadame a ako premýšľame, ale formujú aj naše jednanie. Sú výsledkom nevedomých procesov utváraných spolu s osobnosťou človeka. Preto je ich tak ťažké konfrontovať. Problémom mentálnych modelov je ich individualita, tak ako individualita ich nositeľa. Odlišné vnímanie situácie prináša mnoho rozporov a vln nesúhlasu v rámci tímu či organizácie.

2.5.1 Dialóg a jeho „zákony“

Základným nástrojom je dialóg, ktorý umožňuje odhaľovať a zdieľať individuálne mentálne modely. Peter M. Senge spolu so svojimi kolegami vyvinuli prístup ako sa dá pracovať s mentálnymi modelmi:

- „*Zastávané teórie vs. Uplatňované teórie*“. Nie vždy sa riadime tým, čo hlásame. V ľudských komunitách sú zakorenené určité stereotypy postojov, myslenia a chovania, ktoré sa socializáciou učíme a snažíme prijať za vlastné bez akejkoľvek kritiky k nim. Hlásame ich, ako snaha prezentovať sa v lepšom svetle, nie vždy si však aj uvedomujeme, či naše chovanie tomu zodpovedá. Kým nezkonfrontujeme naše pravé mentálne modely s ostatnými, nedôjde ani k skutočnému obratu, budeme sa stále držať známych spôsobov myslenia a jednania. „Odkrývať“ pravdu je možné pomocou spätnej väzby. V prípade riadenia ľudských zdrojov je to práve čestná 360° spätná väzba, ktorá slúži ako budíček pre manažérov. Na jej základe dokážu zhodnotiť svoje medzery a zmeniť svoje praktiky, alebo sa nechať preložiť na pozíciu, kde sa riadenie ľudí nevyžaduje.³⁹
- „*Skoky abstrakcie*“ je ďalšou vlastnosťou nášho vnímania. V snahe o zjednodušenie prechádzame od určitých faktov k všeobecnému tvrdeniu, bez toho aby sme overili jeho správnosť, a na takýchto unáhlených záveroch potom staviame svoje rozhodnutia. Prvým krokom k úspechu je uvedomiť si tieto tendencie, dokázať takéto zjednodušenia spochybníť a preveriť. Veľkej chyby sa práve dopúšťajú niektorí manažéri, ktorí celý čas

³⁹ Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance str. 127

„ignorujú“ výkon zamestnanca, neposkytujú mu spätnú väzbu, a keď dôjde k pol ročnému hodnoteniu, správa je podložená mienkou, ktorú si o ňom urobil na základe zopár faktov alebo na tom, čo sa o ňom pošuškáva medzi zamestnancami.⁴⁰

- „*Technika ľavý stĺpec*“ umožňuje odkrývať mentálne modely, a to ako sa podieľajú na našom chovaní v konkrétnej situácii. Nie každá snaha o úprimný dialóg končí úspechom, kritika alebo otvorenie citlivých tém môže v partnerovi vyvolať obranné reakcie, čo povedie ku kontraproduktívnej diskusii. Technika ľavého stĺpca spočíva v tom, že k textu dialógu s partnerom do ľavej polovice zapisujeme to, čo si v každom okamihu dialógu myslíme, ale zostalo nevyslovené. Aby sme sa rozhovorom dopracovali k úspešnému koncu, musíme tieto nevypovedané predstavy obmedziť a nájsť spôsob ako vyjadriť svoj názor spolu so všetkými faktami, ktoré k nemu viedli.
- „*Vyvažovanie schopnosti skúmať názory druhých a schopnosti obhajovať vlastné stanoviská*“. Pri diskusii sa veľa ľudí stotožní so svojim názorom, nie sú schopní akceptovať názor svojho partnera. Tvrdohlavé presadzovanie svojho názoru však dialóg a myslenie nikam neposunie. Ak dokážeme vypočuť druhú stranu a jej argumenty a zároveň rozumným spôsobom vyjadriť tie svoje, je väčšia pravdepodobnosť doviest' diskusiu k tvorivým výsledkom. Zásadou je byť otvorený a zvedavý, čo si ten druhý myslí, byť ochotný pripustiť, že sa mýlime a tak nájsť spoločnú reč.

To ako dokáže nadriadený viesť dialóg so svojimi zamestnancami počas hodnotiacich pohovorov a porád, to ako ich vie vypočuť a vyjadriť spätnú väzbu, určuje nielen efektívnosť práce tímu ale aj spokojnosť zamestnancov so svojou prácou.

Jeden z hlboko zažitých mentálnych modelov je, že manažér vždy všetko vie a nesmie sa mýliť. Strach z preukázania nevedomosti skrýva autoritatívnym rozhodovaním a neochotou k dialógu. Preukázanie „neschopnosti“ a nedôvery je jedna z príčin, prečo manažéri majú veľký problém s delegovaním právomoci. Prístup manažéra k svojim podriadeným musí byť založený na viere. Manažér verí, že jeho zamestnanci nezneužijú moc a dôveru, ktorú do nich vložil a zamestnanci veria, že v prípade potreby sa na neho môžu spoľahnúť. Predpokladom ako si udržať ľudí, ktorí budú ochotne dosahovať vytýčených cieľov, je dôvera.⁴¹

⁴⁰ Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance, str. 183

⁴¹ Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance str. 178

2.6 Spoločne zdieľaná vízia

Každá organizácia má svoju vlastnú príčinu, prečo existuje a čo chce v budúcnosti dosiahnuť. Obraz budúcnosti formulovaný do vízie podniku má moc angažovať a inšpirovať ľudí, aby ako celok dokázali za týmto obrazom budúcnosti ísť a naplniť ho (Senge, 2007). Nechcú len niečo, čo by mohli robiť, ale niečo skutočne urobiť, niečo, čo je spoločné pre nich všetkých.

Pre ľudí je charakteristické, že dokážu sledovať dlhodobý cieľ jedine, ak sami chcú. Preto nemá zmysel víziu vnucovať. Vytvoriť spoločnú víziu, ktorá by dosahovala požadovaného sebamotivujúceho účinku, je možné jedine na osobných víziách zamestnancov podniku.

Vízia by mala byť v súlade s princípmi a hodnotami, ktoré zamestnanci podniku vyznávajú. Mala by zaujať a obsahovať niečo, čo prinúti aj priemerného zamestnanca vložiť seba celého, len aby vytýčený cieľ splnil. Práca musí byť natoľko inšpirujúca, aby motivovala dosahovať najlepších výsledkov.

„Vízia by mala byť natoľko odvážna, aby zamestnanci zalapali po dychu a začali premýšľať, ako by sa jej mohli priblížiť. Keď sa tak stane, vízia začne mať magnetizujúci efekt na tímového ducha a motiváciu.“⁴²

Miera participatívneho prístupu pri formulácii vízie určuje mieru vytvorenia záväzku zamestnanca k cieľom podniku a tým aj motivácie dosahovať týchto cieľov (Branham, 2004).

Zdieľanie vízie a strategických cieľov v podniku, sa zakladá na troch stupňoch:

- Vedenie musí jasne vysloviť a objasniť, čo je víziou a poslaním podniku v podobe všeobecného jednoduchého cieľa. Podmienkou je nechať priestor pre jednotlivé oddelenia a pracovné tímy, ako tohto cieľa dosiahnuť (Welche, 1999).
- Každý vedúci oddelenia alebo pracovného tímu musí jasne vysloviť a objasniť víziu podniku svojim podriadeným. Ak sa s ňou úplne nestotožňujú, môžu si vytvoriť akúsi vlastnú subvíziu, ktorá ich tím povedie k naplneniu cieľa (Branham, 2004). Subvízia by mala byť vytvorená pomocou diskusie, ktorej hlavnými otázkami by boli:
 - čo každý zamestnanec v tíme považuje za kľúčové hodnoty a výhody podniku, ktoré mu dávajú komparatívnu výhodu oproti ostatným
 - čo oni osobne vidia ako poslanie podniku a ich oddelenia

⁴² Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance str. 58

- ako si oni predstavujú vzrušujúcu budúcnosť podniku o niekoľko rokov
- Plánovanie pracovných výkonov pre každého člena oddelenia alebo pracovného tímu (hodnotiace pohovory) by mal mať opäť charakter diskusie tzn. nadriadený akceptuje spoluúčasť podriadeného na definovaní kľúčových cieľoch (SMART ciele⁴³) a primeranosti meradiel jeho výkonu.
 - Nadriadený zistí, aké sú znalosti, schopnosti a nápady zamestnanca pri definovaní jednotlivých cieľov, prípadne zodpovie jeho otázky
 - Nadriadený vloží svoje vlastné nápady, dotazy
 - Nadriadený spolu so zamestnancom spoja svoje nápady a myšlienky a dohodnú sa na určitom postupe ako ciele dosiahnuť
 - Spoločne stanovia termín a spôsob akým sa prevedie kontrola splnenia dohodnutých cieľov⁴⁴

Na každom stupni projektovania vízie je podmienkou nielen jasne vysvetliť víziu, ale aj objasniť, ako konkrétne oddelenie, pracovný tím a každý zamestnanec zapadá do plnenia vízie. Všetci zamestnanci musia veriť, že ich práca je dôležitá pre úspech podniku, či už ide o robotníka v dielni, sekretárku, obchodníka alebo manažéra.

V prípade ak samo vedenie sa nehlási k vytváraniu vízie, Leigh Branham apeluje práve na vedúcich pracovníkov, aby oni sami v rámci svojho tímu či oddelenia vytvárali svoje vlastné ciele a víziu, je to v ich silách, a nie iných, ovplyvniť a riadiť smer organizácie (Branham, 2004). Podobne aj Peter M. Senge povzbudzuje líniových manažérov. Princíp tvorby je obdobný, ako keby vízia pochádzala zhora, ale bude treba omnoho viac času, aby podnik ako celok túto víziu zdieľal. Ich výhodou je blízkosť k pracovníkom na nižších pozíciách.

Collins a Porras to vyjadrili nasledovne: „Budovanie vizionárskej spoločnosti vyžaduje 1% vízie a 99% prepojenia.“⁴⁵

Senge dodáva, že vízia motivuje zamestnancov nielen k dosahovaniu spoločných cieľov ale je zároveň pohnútkou, prečo pre danú organizáciu pracovať:

„Vo svete, v ktorom ľudia majú viac možností a môžu si vyberať, kde a ako budú pracovať, záleží na tom, o čo organizácia usiluje. Firma, ktorá nemá účel, pre ktorý by stál za to sa angažovať, nedokáže angažovanosť prebúdzat. Ľudí núti k tomu, aby žili rozdrobenými životmi,

⁴³ SMART ciele znamená- Špecifické, Merateľné, Akceptovateľné, Reálne, Termínované

⁴⁴ Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance str. 160

⁴⁵ Collins, Porras, podľa citácie Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance, str. 62

takže jej navždy zostanú uzavreté zdroje vášnivého zaujatia, predstavivosti, ochoty brať na seba riziká, trpezlivosti, vytrvalosti a túžby po význame, ktorý tvorí základný kameň dlhodobého finančného úspechu.“⁴⁶

Ak podnik naozaj dokáže „žiť“ svojimi hodnotami, poslaním, a jasne ich hlása na verejnosti a pred zamestnancami, dokáže zaujať a pritiahnúť ľudí, ktorí zapadnú do firemnej kultúry, budú úspešní a zostanú. Naopak odradí tých, ktorí sa s predstavou podniku nestotožňujú. (Branham, 2004)

2.7 Tímové učenie

Ďalším stupňom, na ktorom dochádza k učeniu v rámci organizácie, je tímové učenie (1. stupeň- individuálne učenie). Koordinovať prácu v tíme tak, aby dosahovala synergického efektu, nie je jednoduché. Jeho členmi sú rôznorodé individuality so svojimi osobnými víziami a mentálnymi modelmi. Tímové učenie prebieha výmenou a zdieľaním názorov, znalostí a schopností členov tímu. Učia sa spolu pracovať tak, aby ako tím úspešne dosahovali ciele, ktoré si spoločne vytýčili. Výhodou práce v tíme nie je len dosahovanie vyššieho výkonu akoby jeho členovia dosiahli samostatne, ale aj to, že riziko, ktoré je v dnešnom podnikateľskom prostredí nevyhnutné prijať, sa lepšie zdieľa spolu s ostatnými členmi tímu.⁴⁷

Dosiahnutie konsenzu sa určite nezaobíde bez dialógu. Téma dialógu a jeho „zákony“ boli rozobraté v kapitole mentálne modely. V kontexte s tímovým učením sa pripájajú ďalšie pravidlá ako viesť dialóg.

- Každý člen tímu musí odložiť svoje predpoklady stranou, aby dokázal byť otvorený voči názorom ostatných.
- Zúčastnení sa voči sebe správajú ako kolegovia, majú rovnaké šance vyjadriť svoje názory bez ohľadu na funkciu, ktorú v organizácii zastávajú.
- Aby dialóg splnil svoj účel, mala by byť zabezpečená najmä v prvých fázach existencie tímu funkcia facilitátora. Podstatou jeho úlohy je dokázať v správnom čase vystihnúť a povedať správnu vec, aby vytvoril priaznivú pôdu pre výmenu rôznorodých názorov a dialóg neustrnul na mŕtvom bode.⁴⁸

⁴⁶ Senge, P.: Páta disciplína: teória a praxe učici se organizace, str. 272

⁴⁷ Tichá, I.: Učice se organizace, str. 36

⁴⁸ Senge, P.: Páta disciplína: teória a praxe učici se organizace, str.

Čo najviac tímy potrebujú, je rôznorodosť uvažovania. „Ak budú v miestnosti všetci rovnakí, budete mať omnoho menej argumentov a omnoho horšie odpovede.“⁴⁹ Keby každý z členov tímu myslel rovnako a zastával by tie isté názory, nedošlo by ani k progresu myslenia, samotný dialóg by bol iba suché konštatovanie, že všetci súhlasia. Vytvárať rôznorodé tímy znamená podporovať rozdiely napr. obsadzovaním pracovných pozícií menšinami v rámci organizácie (rôzne vekové kategórie, pohlavie, rasa, apod.). Rôznorodosť však znamená aj jednať s každým „rôznorode“, prihliadať k ich špecifikám a potrebám, učiť sa tolerancii a nemať predsudky.

Zlepšovanie práce v tíme vyžaduje neustály tréning a podobne ako v každej práci prax. Dnešná vyspelá technológia umožňuje vytvárať rôzne virtuálne simulácie prostredia, v ktorom sa organizácie pohybujú. Poskytuje priestor pre experimenty, skúšanie a chyby, ktoré tím učia ako spolu pracovať efektívnejšie.

„Takéto tréningové ihrisko ponúka prostredie, ktoré je odlišné od tradičných školských tried. Ľudia v nich aktívne robia to, čo chcú vedieť robiť dobre. Chybujú, prerušujú činnosť, vracajú sa a začínajú znovu, hovoria spolu o tom, čo sa im darí, a o tom, čo im nejde, a postupne si osvojujú väčšiu schopnosť podávať efektívny výkon na „hlavnom ihrisku“, kde už záleží na výsledkoch.“⁵⁰

Vedúci tímu je osobou, ktorá buduje výkonný tím. Jeho nástrojmi sú:

- Spoločný cieľ
- Podpora a povzbudzovanie tímu
- Motivovanie a odmeňovanie
- Vyhýbanie sa diskriminácii
- Poskytovanie potrebných informácií
- Delegovanie výkonných a rozhodovacích právomocí
- Otvorená komunikácia
- Organizácia skupinových aktivít
- Byť vzorom pre členov tímu
- Vyjadrenie ocenenia a dôvery tímu
 - šesť najdôležitejších slov- Uznávam, že som urobil chybu
 - päť najdôležitejších slov- Odviedli ste naozaj skvelú prácu
 - štyri najdôležitejšie slová- Aký je váš názor?
 - tri najdôležitejšie slová- Urobme to spoločne

⁴⁹ Ivan Seidenberg riaditeľ spoločnosti Bell Atlantic podľa citácie Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance str. 266

⁵⁰ Senge, P.: Páta disciplína: teória a praxe učici se organizace, str. 308

- dve najdôležitejšie slová- Ďakujem vám
- Najdôležitejšie slovo- MY⁵¹

Byť členom úspešne fungujúceho tímu, kde panuje otvorená a priateľská atmosféra, kde dochádza k zdieľaniu spoločných pracovných úloh, sklamaní a úspechov, zvyšuje pocit spolupatričnosti zamestnancov. Je cestou budovania lojality k podniku.

V celom prechádzajúcom texte bola veľakrát spomenutá funkcia vedúceho pracovníka či manažéra. Budovanie učiacej sa organizácie prináša niekoľko nových pohľadov nato, aké kritéria by mal manažér splňať?

2.8 Manažér ako nositeľ myšlienky učiacej sa organizácie

V texte Sengeho sa viac stretáme s pojmom vodca, ktorému priraduje tri role- *rola projektanta, učiteľa a slúžiaceho*.

Tak ako architekt navrhuje štruktúru budovy, ktorá predurčuje jej existenciu a či sa nezborí počas silnej víchrice, tak isto manažér navrhuje štruktúru podniku a predurčuje jeho úspech alebo pád. Byť projektantom učiacej sa organizácie znamená vybudovať živý systém a jeho štruktúru na základe výsledkov učenia. Energiou, ktorú do neho vkladajú, je spoločná vízia.

Byť učiteľom znamená nachádzať nedostatky a zlepšovať ich, starať sa o rast podniku. Byť učiteľom v učiacej sa organizácii predpokladá byť žiakom zároveň. Všetkým skvelým vodcom bolo a je spoločná dychtivosť po učení, vedomie, že potrebujú rásť ako ľudia.⁵²

Byť slúžiacim znamená zveľaďovať svoj ľudský kapitál. Zvyšovanie finančného kapitálu vedie cez rozvoj ľudského kapitálu. Ešte stále sa stretávame s mienkou, že peniaze sú to najdôležitejšie. „Keby sme mohli dobre zaplatiť pracovníkovi, tak by sme ho nemuseli hľadať, resp. by neodchádzal... Keby sme mali na nákup nových technológií, vystačili by sme s polovicou súčasného stavu pracovníkov. Zabúda sa, že financie vytvárajú schopní pracovníci, technológie schopní pracovníci na určitých pracovných pozíciách, schopných pracovníkov stabilizujú schopní

⁵¹ Catherine Brady, citované podľa Hurná, S: Manažér alebo líder. ITlib.Informačné technológie a knižnice[online]4/2003 [cit.2008-04-04]. Dostupný na WWW: <http://www.cvtisr.sk/itlib/itlib034/manazer.htm>.

⁵² Greg Merton generálny manažér HP citované podľa Senge, P: Páta disciplína: teórie a praxe učici se organizace str. 339

pracovníci podnikového manažmentu.“⁵³ Byť vodcom- slúžiacim nie je jednoduché, vyžaduje to začať od seba a neustále na sebe pracovať.

Senge k idey vodca ako slúžiaceho pridáva citát jedného plukovníka z námornej pechoty:

„Znova a znova sa v bojoch preukazuje, že vo chvíľach, keď sú v stávke ľudské životy, ľudia budú bez váhania nasledovať tých veliacich dôstojníkov, ktorým dôverujú, o ktorých sú presvedčení, že myslia predovšetkým na ich dobro.“⁵⁴

2.9 11 princípov učiacej sa organizácie

Nezávisle od P. Sengeho koncepciu učiacej sa organizácie rozpracovali aj autori Boydel, Pedler a Burgyone (2001) v Anglicku. Sengeho prístup sa zdá byť obcenejší, viac metodologický.⁵⁵ Autori z Anglicka vytvorili 11 charakteristík učiacej sa organizácie, ktoré sú založené na skúsenostiach rôznych západoeurópskych firiem a boli publikované expertmi Európskej únie. Tieto princípy použila aj Ivana Tichá vo svojej publikácii Učíci se organizace.

1. Učiaci sa prístup k stratégii

Stratégia podniku nie je nemenná, neustále sa mení podľa toho ako sa menia aj výsledky organizačného učenia.

2. Participatívna tvorba politiky

Všetci alebo väčšina členov organizácie majú možnosť byť aktívnymi účastníkmi v procese tvorby politiky podniku a pri jej uskutočňovaní. Platí, že zamestnanci z veľkej miery súhlasia s tým, čo pomáhajú navrhnuť. Vtedy je aj omnoho pravdepodobnejšie, že na návrh pristúpia a budú ho realizovať.

3. Využitie informačných technológií

Funkciou informačných technológií je nielen automatizácia procesov, ale aj budovanie databázy informácií, ktoré sú zdrojom novej kvality podniku. Databáza informácií je predpokladom pre participatívne riadenie podniku, pomocou nej majú členovia organizácie príležitosť dostať sa k podstatným záležitostiam a podieľať sa na ich riešení.

⁵³ Šigut Z.: Firemní kultura a personální management, str. 53

⁵⁴ Senge, P: Páta disciplína: teórie a praxe učící se organizace str. 340

⁵⁵ Šigut, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje str. 61

4. *Formatívne účtovníctvo a kontrola*

Informácie z účtovníctva sú spracované spôsobom, aby členovia organizácie chápali a vedeli ako peniaze prúdia podnikom, aby dokázali zodpovedne prevziať ich riadenie v rámci jednotlivých organizačných jednotiek.

5. *Vnútorná výmena*

Pre učiacu sa organizáciu je charakteristická vysoká miera výmeny informácií a spolupráce, organizačné jednotky sa medzi sebou vnímajú ako partneri pri riešení určitých úloh, jeden z nich dodáva informácie, druhý vystupuje v pozícii zákazníka, vymedzujú si role, ktoré celý proces zrýchľujú a zefektívňujú.⁵⁶

6. *Pružnosť odmeňovania*

Vyššia miera delegovania právomocí a požiadavky na pracovný výkon kladú dôraz na flexibilnejšie odmeňovanie ľudí v peňažitej a nepeňažitej forme podľa individuálnych potrieb, výkonov a iniciatívy zamestnancov. Odmeňovací systém vysiela signály, čo je žiaduce a čo nie. Tým koriguje a motivuje zamestnanca chovať sa určitým spôsobom. V záujme podniku je vystavať si odmeňovací systém, ktorý pritiahne zamestnancov ochotných svoj výkon zlepšovať.

7. *Podporujúce štruktúry*

Pod podporujúce štruktúry radíme procesy, postupy, role, vytvárané siete v rámci organizácii pri spolupráci organizačných jednotiek. Tieto štruktúry musia byť dostatočne flexibilné, schopné prispôbiť sa požiadavkám okolia tak, aby podnik nezávisel na jeho činnosti. Je to napr. rozširovanie kvalifikácie alebo pracovnej náplne zamestnancov podľa požiadaviek, ktoré si vypýta trh.

8. *Zamestnanci fungujúci ako „snímače“ prostredia*

Zamestnanci sledujú, čo sa deje na trhu, či už sa jedná o zákazníkov, konkurenciu, štát alebo spoločnosť. Prírodzene prinášajú tieto informácie do podniku a stávajú sa súčasťou informačnej databázy.

9. *Učenie medzi spoločnosťami*

Učenie medzi organizáciami prebieha výmenou informácií, nápadov, uskutočňovania spoločných akcií, benchmarkingom apod. Spoločne vytvárajú strategické aliancie v snahe zvýšiť svoju výkonnosť.

⁵⁶ Šigut, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje str. 60

10. Atmosféra podporujúca učenie

Atmosféra pracovného prostredia by mala povzbudzovať ľudí k experimentovaniu, k iniciatíve veci zlepšovať a hľadať nové riešenia, podporovať rôznorodé názory a viesť ľudí k diskusii. Učia sa aj pomocou odozvy okolia. Preto by sa mali odstrániť prekážky, ktoré bránia zamestnancom dostať bezprostrednú spätnú väzbu k ich výkonu, či už od nadriadených alebo zákazníkov.

11. Možnosť osobného rozvoja pre všetkých

Každý pracovník bez ohľadu na svoju funkciu by mal mať otvorený prístup k permanentnému vzdelávaniu. Systém musí byť vybudovaný tak, aby sami zamestnanci zobrali zodpovednosť za svoj osobný a profesijný rozvoj.

3 Zmena organizačnej kultúry

Práve otázka, ako rýchlo a či je vlastne možné kultúru meniť, je ďalším sporným bodom v ponímaní firemnej kultúry. Meek (1982) tvrdí, že „kultúrou ako celkom sa nedá manipulovať, zapínať ju alebo vypínať...kultúra by sa mala považovať za niečo, čo organizáciou „je“, a nie za niečo, čo organizácia „má“, nie je to nezávislá premenná a ani nemôže byť vytváraná, objavovaná alebo ničená rozmarom manažmentu.“⁵⁷

Autori ako Šigut (2004), Pfeifer a Umlaufová (1993) a niekoľko ďalších podporujú myšlienku potreby zmeny firemnej kultúry v zmysle zaistenia nepretržitej organizačnej dynamickosti. Spolu so Scheinom (1985) sa zhodujú, že zmena kultúry je otázka niekoľkých rokov, je extrémne zotrvačná podobne ako ľudské predstavy, postoje a hodnoty. Nejde ju uskutočniť rýchlo a na jedenkrát. Vyžaduje zmenu od štýlu riadenia cez komunikačné kanály, systémy odmeňovania, vzdelávania, po vytváranie nových kultúrnych vzorcov, rituálov a symbolov.

Dôležité sa zdajú práve symboly a rituály ako základ účinného „jazyka“ pre sprostredkovanie a získavania si ľudí pre zmenu. Podľa neho zamestnanci chápu zmysel zmeny, tým pádom ju buď podporujú a uľahčujú jej priebeh, alebo sa ju snažia zničiť či sa jej vzpierajú.⁵⁸ Komunikácia je teda kritickým faktorom prijatia zmeny firemnej kultúry.

Zmena firemnej kultúry môže prebiehať dvoma smermi, zhora dole alebo zdola hore.

Problémy použitia *prístupu zhora dole*

- Zamestnanci môžu zmenu ponímať ako snahu o manipuláciu, nasleduje celkový odpor, neochota spolupracovať pri zavádzaní zmeny, fixovanie sa na tradície
- Zmena firemnej kultúry môže byť zneužitá v prospech vládnucej skupiny podniku, ktorá by tak rozšírila moc a kontrolu nad vedením podniku
- Zmena firemnej kultúry môže smerovať proti hodnotám, ktoré by mali byť podporované

Kľúčovú rolu zohrávajú líniovní manažéri. Fungujú ako komunikačný kanál medzi vedením podniku a zamestnancami, osvetľovať charakter zmeny a jej potrebu, vysvetľovať jej pozítiva a nevyhnutnosť, ak podnik chce v budúcnosti uspieť. Nesmie však ísť len o prázdne reči, pri presadzovaní zmeny by mali začať od seba a ísť príkladom (Šigut, 2004).

⁵⁷ Meek, podľa citácie Brooks, I.: Firemná kultura str. 231

⁵⁸ Brooks, I.: Firemná kultura str. 230

Problémy použitia *prístupu zdola hore*

- Tým že nová firemná kultúra vzniká smerom od okraja organizácie nemusia byť jej nové zásady v súlade so strategickými zámermi
- Nová firemná kultúra môže vynútiť odchod vedenia podniku
- Nové kultúrne vzorce sa vytvárajú na okrajoch podniku, kde ich nie je možné podchytiť

3.1 Prechod k učiacej sa organizácii

Ivana Tichá vo svojej publikácii *Učící se organizace* uvádza 16 princípov podporujúcich učenie, na ktorých sa má budovať učiacia sa organizácia. Tieto princípy sú súčasne hodnoty, ktoré učiacia sa organizácia vyznáva:

1. Ved'te ľudí k samostatnosti nielen v práci ale aj myslení.
2. Nazerajte na chyby ako na možnosti rastu a poučenia do budúcnosti.
3. Upravte organizačné štruktúry tak, aby boli flexibilné podľa potreby.
4. Vytvárajte prostredie podporujúce osobný rozvoj ľudí.
5. Podporujte učenie samo o sebe bez ohľadu, či prinesie viditeľné úspechy.
6. Odstráňte hierarchiu pri procese učenia medzi ľuďmi.
7. Vytvorte také pracovné prostredie, v ktorom neustále dochádza k vnútornej výmene znalostí a spolupráce.
8. Ved'te svojich ľudí, aby aj oni sami sa starali o svoj osobný rozvoj a chceli sa učiť.
9. Nastavte ľuďom objektívne zrkadlo pri sebahodnotení ich výkonu.
10. Odstráňte všetky prekážky brániace učeniu.
11. Rešpektujte individualitu vo vykonávaní práce a v štýle učenia.
12. Zlepšite spoluprácu medzi ľuďmi rozpoznaním rozdielov vlastného štýlu práce a učenia s ostatnými pracovníkmi v tíme.
13. Nechajte svojich ľudí získavať poznatky aj z oblastí mimo ich práce.
14. Aby si ľudia získali vzťah k učeniu, musí to byť pre ne zábavné, motivujúce.
15. Podporujte otvorené diskusie a iniciatívu vyjadriť svoje názory.
16. Neexistuje niečo, čo bude platiť navždy, preverujte svoje predpoklady neustálym učením, hľadaním nových informácií.

3.2 Posilňovanie vytvorenej firemnej kultúry

Posilňovanie už vybudovanej kultúry má za následok jej integrovanie do každodenného života organizácie. Kultúra učiacej sa organizácie sa upevňuje:

- *Výberom nových zamestnancov.* Pri výbere sa uprednostňujú ľudia s hodnotami, postojmi, chovaním, ktorí lepšie zapadnú do už existujúcej firemnej kultúry. Tento faktor je dôležitejší než odborné znalosti či skúsenosti s danou prácou (Branham, 2004).
- *Povyšovaním a prepúšťaním zamestnancov.* Povyšovanie zamestnancov môže mať aj propagačný charakter, to znamená, že do vyšších pozícií sú umiestňovaní zamestnanci silno identifikovaní so žiadanou firemnou kultúrou, predstavujú vzor pre ostatných. Na vyšších pozíciách majú možnosť šíriť myšlienky firemnej kultúry rýchlejšie a jednoduchšie (Šigut, 2004). K prepúšťaniu zamestnancov dochádza v prípade, keď je zamestnanec vyznávačom protichodnej kultúry, nekompatibilnej s tou žiadanou.
- *Chovaním manažmentu organizácie.* Čomu venujú pozornosť ľudia na viditeľných pozíciách, budú venovať pozornosť aj ich pracovníci. Načo je zameraný ich štýl riadenia, to prenesú aj na svojich podriadených. Nedá sa očakávať, že pracovníci budú dodržiavať princípy strategicky žiadanej kultúry, ak to nerobia sami manažéri (Šigut, 2004).
- *Odmeňovaním,* pretože to čo je odmeňované vysiela signály aj pre ostatných, že to je aj žiadané. Preto by finančná odmena mala mať jasné spojenie so skutočným výkonom pracovníkov. Demotivujúco pôsobí ak zvyšovaniu mzdy dochádza jedine v prípadoch dlhého zotrvania vo firme, alebo postupom na vyššiu pozíciu, čo je v malých spoločnostiach skoro nemožné.
- *Špeciálnymi rituálmi, procedúrami.*
- *Komunikáciou.* Je dôležité vytvoriť pozitívne pracovné prostredie pre prezentovanie svojich názorov a nápadov, iniciovať ochotu skúšať nové veci a viesť diskusie, otvorene prezentovať, čo je pre organizáciu kľúčové a na čom si dáva záležať (Tichá, 1999).

Praktická časť

4 Predstavenie podniku

Vybraný český podnik, s ktorým som spolupracovala na projekte zmien, si neprial byť menovaný, budem teda uvádzať názov ABC, s r.o. a redukované informácie o jeho obchodnej činnosti.

Firma ABC, s r.o. pôsobí v marketingovom priemysle od roku 1994. Predmetom činnosti je reklamný a marketingový servis. Spolupracuje najmä s firmami z Českej a Slovenskej republiky, ale medzi jej partnerov patria aj niektoré firmy z Európy či sveta.

Od roku 2004 zaznamenala značný rast a naďalej sa rozrastá. Obrat spoločnosti za posledný rok činil 380 mil. Kč.

V podniku pracuje približne 130 zamestnancov, čím sa zaraďuje medzi stredné podniky.

Čo sa týka organizačnej štruktúry (viď príloha č.1), kľúčovými oddeleniami podniku sú oddelenia nákupu a obchodu, ktoré sa ďalej delia do pracovných tímov, majú štyri stupne riadenia- riaditeľ oddelenia, vedúci tímu, senior a junior manažér. Pod obchodné oddelenie spadá oddelenie logistiky a grafiky. Podnik ďalej tvoria oddelenie výroby a podporné oddelenia ako ekonomické, personálne, IT a správa nehnuteľností.

Dôležitým číslom je miera fluktuácie v danom podniku, ktorá dosiahla za minulý rok 26% (počet odídených zamestnancov/ celkový počet zamestnancov k danému dňu).

V porovnaní s priemernou hodnotou 15%(PWC 2006)⁵⁹ je takáto miera fluktuácie rozhodne vysoká.

Problematika fluktuácie sa v podniku pred tým zvláštnym spôsobom neriešila. V minulom roku pri tak vysokej miere fluktuácie hlavnou úlohou bolo pokryť pozície odídených zamestnancov. Výstupné rozhovory s odchádzajúcimi pracovníkmi vo formálnej forme sa zaviedli v januári tohto roku (2008). Preto som nemala možnosť získať presný prehľad o fluktučných tendenciách v podniku a jej štruktúre (dôvod odchodu, veková kategória, apod.), poskytnuté informácie boli približné. Najpočetnejšou skupinou odchádzajúcich zamestnancov sú mladí ľudia vo veku od 21 do 35. Táto veková kategória tvorí približne 66% zamestnancov podniku. Jeden z argumentov,

⁵⁹ PriceWaterhouseCoopers, 2006 citované podľa Marek, J. :Řízení lidských zdrojů v učící se organizaci. Risk-management [online] 2007 [cit. 2008-06-04] Dostupný na WWW: <<http://www.risk-management.cz/clanky/Rizeni-lidskych-zdroju-v-ucici-se-organizaci.pdf>>

prečo som sa rozhodla riešiť problém fluktuácie v podniku ABC, s.r.o. konceptom učiacej sa organizácie, je, že má potenciál osloviť a pritiahnúť generáciu mladých ľudí. Druhý argument pre učiacu sa organizáciu je marketingové prostredie, v ktorom podnik ABC, s.r.o. pôsobí, a teda potreba byť flexibilný, rýchly a pohotový.

Kalkulácia nákladov na fluktuáciu

Tabuľka 1: Náklady na fluktuáciu na obsadenie 1 pracovnej pozície obchodník/ nákupca

Priame náklady	
Náborová reklama	2 800
Poplatky za prieskum/ agentúru	50 000
Vnútropodnikový bonus za odporúčenie	-
Náklady na realokáciu	-
Výberové riadenie	40 000
Lekárske vyšetrenie	500
Drogový screening	-
Overenie poskytnutých referencií uchádzača	-
Nepriame náklady	
Režijné náklady zamestnávateľa	5 000
Plat a výhody zamestnancov za spracovanie údajov	1 000
Čas školiteľov	50 000
Doba výcviku (1 mesiac -tzv. kolečko)	21 000
Pokles produktivity na 1 zamest. ⁶⁰	40 000
Pokles produktivity manažér seniora- zaučovanie	
1. mesiac	35 000
2. mesiac	28 000
3. mesiac	21 000
4. mesiac	14 000
5. mesiac	7 000
6. mesiac	-
Celkom	315 300

Zdroj: Vlastný výpočet autora z interných dát podniku

⁶⁰ Pokles produktivity je vypočítaný ako pridaná hodnota (za rok 2007) na 1 zamestnanca podniku na 1 mesiac, počas ktorého sa zamestnanec na pozícii obchodník/ nákupca školí.

V tabuľke nie sú zahrnuté položky ako náklady stratených príležitostí odchodom zamestnanca, vyčerpanie a preťaženosť zamestnancov, ktorí dočasne zaskakujú za odídených zamestnancov, demoralizujúci účinok na zamestnancov, strata zamestnancovho „know-how“, ktorý odišiel.

Náklady na fluktuáciu sa odlišujú od pracovnej pozície. V prípade manuálneho pracovníka túto sumu sme s personalistom odhadli na 80 000 Kč, v prípade manažér- vedúci tímu približne na 800 000 Kč (vyššie výdaje za agentúru-300 000 Kč, školenia, väčší pokles produktivity, čas zapracovania nového manažéra, apod.)

Behom minulého roka odišlo 18 zamestnancov na pozícii obchodník/nákupca, 2 manažéri, 21 manuálnych pracovníkov. Hrubý odhad nákladov celkom je min. 8 955 400 Kč za rok 2007.

4.1 Výskumné šetrenie

4.1.1 Cieľ

Cieľom výskumného šetrenia je zistiť, kde sú kritické miesta spôsobujúce nespokojnosť- spokojnosť zamestnancov so svoji zamestnaním v podniku ABC, s.r.o. Hodnotiacimi parametrami sú princípy učiacej sa organizácie na základe predpokladu, že prvky firemnej kultúry učiacej sa organizácie posilňujú silné a dlhodobé motivátory ľudí, ktoré zvyšujú ich spokojnosť so zamestnaním a tendenciu v podniku zotrvať.

Na základe týchto výsledkov bude vypracovaný konkrétny projekt zmien v súlade s princípmi učiacej sa organizácie, ktorý zníži mieru odvrátiteľnej fluktuácie zamestnancov v podniku z dlhodobého hľadiska.

4.1.2 Metodika

Výskumné šetrenie som sa rozhodla uskutočniť pomocou dvoch dotazníkov. Dotazník A a dotazník B mapujú stav podniku vzhľadom k princípom učiacej sa organizácie. Reprezentačná vzorka tvorila 30 ľudí z 139 zamestnancov podniku, z toho 10 zástupcov manažérskych pozícií a 20 zástupcov nemanadžérskych pozícií približne zodpovedajúci pomeru 45 manažérov a 94 nemanadžérov (v mesiaci výskumu) v danom podniku.

Z tohto počtu prišlo úplne vyplnených 9 dotazníkov reprezentujúcich manažérov, a 19 dotazníkov reprezentujúcich nemanadžérov.

Dotazník A (príloha 2) vychádza z jedenástich princípov učiacej sa organizácie (viď kapitola 2.9), bol vypracovaný Ivanou Tichou, ktorý uvádza vo svojej publikácii Učící se organizace. Má za úlohu posúdiť východiskový stav podniku vzhľadom k učiacej sa organizácii. Jednotlivé princípy učiacej sa organizácie v danom podniku sú hodnotené od 1 do 10. Každému princípu zodpovedajú dve otázky bodované na stupnici od 1 po 5, odrážajú názory respondentov o tom, čo charakterizuje daný podnik. Aby sa znížilo riziko neporozumenia obsahu otázok, otázky som čiastočne upravila do jednoduchšieho jazyka, aby boli jasné, časovo menej náročné. V niektorých prípadoch boli otázky doplnené osobným dotazmi, ktoré rozšírili informácie týkajúce sa charakteru firemnej kultúry podniku.

Dotazník B (príloha 2) obsahuje konkrétnejšie otázky, ktoré som vybrala ako dôležité vzhľadom k problematike spokojnosti zamestnancov a učiacej sa organizácie. Otázky sú opäť bodované na stupnici od 1 po 5. Základ dotazníka tvoria vybrané otázky z dotazníkov vypracovaných Ivanou Tichou, ktoré som upravila a doplnila o otvorené otázky vyjadrujúce názor zamestnancov: čo sa im v podniku páči, čo sa im nepáči a by radi zmenili, z akého dôvodu zostávajú v podniku, čo si myslia, že je dôvodom pre odchod zamestnancov z ich podniku.

Viedla som osobný rozhovor s personalistom pracujúcim v danom podniku (štruktúra otázok viď príloha 3). Otázky boli orientované na personálnu politiku podniku a problematiku fluktuácie.

4.2 Východisková situácia podniku

Dotazník A mapuje východiskovú situáciu podniku na základe 11 princípov učiacej sa organizácie. Úroveň akú dosahujú konkrétne princípy je ohodnotená od 1 do 10, pričom 1 je minimum a 10 predstavuje maximum bodov.

Hodnotenie východiskovej situácie kombinujem z výsledkami dotazníka B, ktorý rozširuje informácie týkajúce sa princípov učiacej sa organizácie a spokojnosti zamestnancov so zamestnaním.

Interpretácia výsledkov je doplnená informáciami s osobných rozhovorov so zamestnancami a personalistom podniku.

Podľa výsledkov som sa rozhodla interpretáciu kombinovať v troch prúdoch

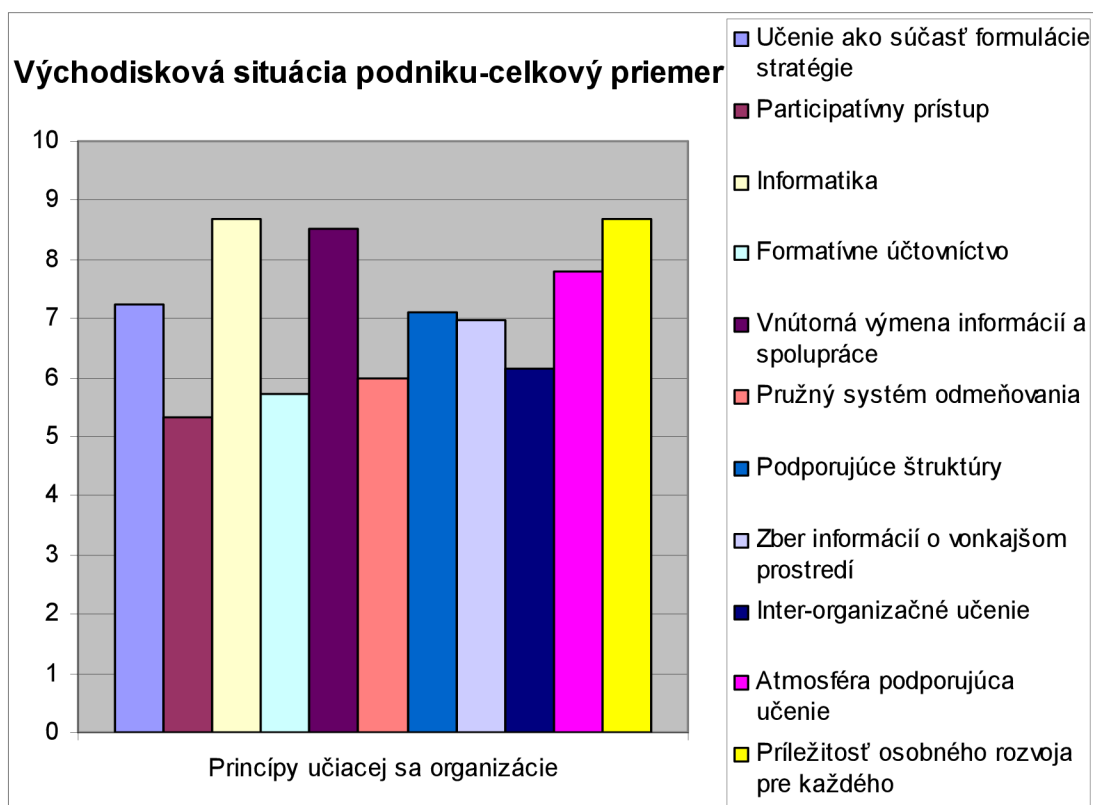
- Interpretácia výsledkov za podnik ako priemer.
- Interpretácia výsledkov z pohľadu manažérov a nemanadžérov. Takéto rozdelenie uvádzam z dôvodu vyššej fluktuácie zamestnancov na nemanadžérskych než na manažérskych pozíciách v danom podniku, a z dôvodu, že pri niektorých otázkach je

validita hodnotenia manažérov nižšia/vyššia ako nemanadžérov. Podľa týchto výsledkov dokážem zistiť, v čom sú najvýraznejšie rozdiely medzi týmito skupinami, ktoré by mohli byť relevantné k problematike spokojnosti so zamestnaním, a tým aj fluktuácie zamestnancov. Pri interpretácii výsledkov za manažérov treba zohľadniť počet manažérov seniorov (55%) v tejto skupine a ich nižší stupeň riadenia v rámci podniku (viď príloha 1- organizačná štruktúra podniku). Súčasťou textu sú vybrané tabuľky s vyhodnotenými otázkami.

- Interpretácia výsledkov z pohľadu respondentov spokojných (Skupina S) a nespokojných (Skupina N) so svojim zamestnaním, ktorí premýšľajú nad odchodom z daného podniku. Na základe týchto rozdielov v hodnotení môžem zistiť, kde sú kritické miesta podniku, ktoré sú dôvodom k nespokojnosti so zamestnaním a možným odchodom z podniku. Súčasťou textu sú vybrané tabuľky s vyhodnotenými otázkami. (prehľad otázok, u ktorých bol zaznamenaný najvyšší rozdiel v hodnotení z pohľadu skupiny S/N viď príloha 4)

4.2.1 Východisková situácia podniku- celkový priemer

Graf 1 Priemerné hodnotenie východiskovej situácie podniku



Zdroj: Vlastný výskum autora

Z výsledkov dotazníkového šetrenia vyplynuli určité slabé a silné miesta podniku z pohľadu učiacej sa organizácie. Výsledky budú interpretované z hľadiska problematiky motivácie a spokojnosti zamestnancov so svojim zamestnaním a fluktuálnymi tendenciami v podniku.

Tabuľka 2 Slabé a silné miesta podniku z pohľadu učiacej sa organizácie

Slabé miesta		Silné miesta	
Participatívny prístup	5,34	Informatika	8,68
Formatívne účtovníctvo	5,71	Vnútoraná výmena informácií a spolupráce	8,54
Pružný systém odmeňovania	6	Príležitosť osobného rozvoja pre každého	8,7

Zdroj: Vlastný výskum autora

Nízka hodnota participatívneho prístupu nasvedčuje tomu, že zamestnanci nemajú veľký vplyv na tvorbe celkovej politiky podniku. Zamestnanci- nemanadžéri vo voľných odpovediach v dotazníku B uviedli ako jednu z príčin nespokojnosti vysokú mieru centralizácie rozhodovacích právomocí. Tomu by nasvedčoval aj rozdiel v hodnotení manažérov a nemanadžérov uplatňovania participatívneho princípu v podniku (viď tab č. 3).

Tabuľka 3 Porovnanie hodnotenia participatívneho prístupu- manažéri/nemanadžéri

	Manažéri	Nemanadžéri	Rozdiel
Participatívny prístup	6,25	4,43	1,82

Zdroj: Vlastný výskum autora

Participatívny prístup bol nižšie hodnotený aj manažérskymi pozíciami. Jeden z dôvod je, že v tejto skupine sa nachádza 55% manažér seniorov, ktorý sa nachádzajú na nižších stupňoch riadenia (viď príloha 1- organizačná štruktúra podniku). Centralizácia právomocí znižuje podiel zamestnancov na zodpovednosti, moci a kontrole nad fungovaním podniku. Z dlhodobejšieho hľadiska to môže spôsobiť celkový nezáujem o záležitosti nad rámec pracovnej pozície zamestnanca.

Tabuľka 4 Porovnanie hodnotenia miery samostatnosti v riadení- manažéri/nemanažéri

	Manažéri	Nemanažéri	Rozdiel
31. Manažéri vedou své zaměstnance k samostatnosti a iniciativě v rozhodování a provádění pracovních úkolů.	4	3,86	0,14

Zdroj: *Vlastný výskum autora*

Na druhú stranu z výsledku otázky č. 31 vyplýva, že priami nadriadení vedú svojich zamestnancov k samostatnosti a iniciatíve v rozhodovaní a vykonávaní práce. Dá sa povedať, že participácia na najnižšom stupni riadenia v podniku funguje. Tu je otázne, či daná samostatnosť vyplýva najmä z dôvodu, že zamestnanci sú schopní a motivovaní pracovať samostatne alebo z dôvodu nedostatku času a preťaženia na určitých pracovných pozíciách a tým aj nutnosť jednať samostatne (viac nižšie - stres, preťaženie tab. č. 10).

Čím nižšia participácia na stratégii podniku, tým viac zamestnanci vnímajú vzdialenosť medzi nimi a vedením.

Tabuľka 5 Porovnanie hodnotenia vzdialenosti medzi vedením a zamestnancami- manažéri/nemanažéri

	Manažéri	Nemanažéri	Rozdiel
47. Mezi jednotlivými stupni v řídicí hierarchii nejsou dělány velké rozdíly včetně různých výhod a požitků.	3,75	2,29	1,46

Zdroj: *Vlastný výskum autora*

Z otvorených odpovedí zamestnancov- nemanažérov i výsledok otázky č. 47 dotazník B potvrdzuje, že v hierarchii podniku dochádza k rozdielom, čím sa zväčšuje vnímaná vzdialenosť medzi vedením a zamestnancami podniku. Podnik sa rozdeľuje na dve skupiny „My a Oni“, čo vedie k vzájomným tichým súbojom. Zo strany niektorých zamestnancov sa to prejavuje pasivitou, celkovým nezáujmom a neochotou plniť ciele určené vedením podniku. Takéto prejavy nelojality môžu z dlhodobého hľadiska znamenať zvýšený počet absentérstva a fluktuáciu zamestnancov.

To, že stratégia a poslanie podniku nie sú formulované participatívnym spôsobom by mohlo zodpovedať tomu, že zamestnanci- nemanažéri hodnotili aj svoju zainteresovanosť na poslaní podniku priemerne.

Tabuľka 6 Porovnanie hodnotenia miery záväzku k vízií- manažéri/ nemanadžéri

	Manažéri	Nemanadžéri	Rozdiel
37. Víme jasne vysvetliť, čo je poslaním spoločnosti, čo chce v budúcnosti dosiahnuť.	3,75	3,71	0,04
38. Práca je natolik inšpirujúca, že sa snažíme podávať čo najlepší výkon.	4,25	3,14	1,11

Zdroj: Vlastný výskum autora

Z otázok č. 37, 38 dotazník B plus osobné rozhovory so zamestnancami na tému „čo je poslaním spoločnosti“ vyvodzujem, že zamestnanci sú oboznámení, vedia čo je poslaním spoločnosti. Na druhú stranu nemanadžéri zhodnotili, že práca ich neinšpiruje k najlepším výkonom. Len 25% zo všetkých respondentov zodpovedalo, že práve inšpirujúca práca je dôvodom zotrvania v podniku. Z výsledkov tab. č. 5 je zaujímavé, že manažéri hodnotili informovanosť o poslaní podniku nižšie než svoju angažovanosť na plnení cieľa. Naopak pri nemanadžérskych pozíciách je angažovanosť na cieľoch nižšia. To môže znamenať, že manažéri nedokážu vysvetliť, čo je víziou podniku a nadchnúť svojich ľudí pre ňu. Možno oni sami jej úplne nerozumejú. To by podporilo predpoklad, že oni sami si vytvorili vlastnú subvíziu, ktorá ich dokáže motivovať k najlepším výkonom, ale nedokázali ju zdeliť svojim podriadeným. Chyba sa zdá byť v komunikácii. Pri objasňovaní vízie nie je jasne prepojený cieľ práce zamestnancov s cieľom podniku.

Tu práve hrozí riziko, pretože ak zamestnanci s podnikom dlhodobé ciele úplne nezdierajú alebo im nerozumejú a nevidia ich spojitosť s prácou, dokážu sa venovať danej práci len krátkodobo. Nato, aby zamestnanec išiel dlhodobo za určitým cieľom, musí sa s ním stotožniť, musí byť v súlade s jeho osobným cieľom, hodnotami a záujmami (Branham, 2004). Takýto cieľ by ho dokázal inšpirovať k vyšším výkonom a naplňal potrebu seberealizácie, čo zvyšuje pocit uspokojenia s prácou. Avšak ak vízia nie je dostatočne vysvetlená a hlásaná, nedokáže v nej nájsť niečo pre seba, čo by ho motivovalo.

Predpokladom zavedenia participatívneho prístupu v podniku je otvorená komunikácia a možnosť diskusie.

Tabuľka 7 Porovnanie hodnotenia otvorenosti komunikácie v podniku- manažéri/nemanažéri

	Manažéri	Nemanažéri	Rozdiel
28. V naši spoločnosti nemáme obavy vyjadřovat se, vyslovit nesouhlas nebo jiný názor.	3,5	3,86	-0,36
29. V organizaci jsou podporovány otevřené produktivní diskuse a různorodost názorů.	3,25	3,86	-0,61
30. V naši společnosti jsme vybízeni ke kreativité a vyslovení svých nápadů.	3,5	4,14	-0,64

Zdroj: Vlastný výskum autora

Z otázok č. 28, 29, 30 dotazník B som zistila, že v podniku panuje celkom otvorená atmosféra diskutovať, zamestnanci nepocitujú strach povedať iný názor. Tieto tendencie sa prejavujú viac u pozícií nemanažérov. Ich hodnotenie dosahuje dokonca vyšších čísel než hodnotenie manažérov. Tento výsledok je ovplyvnený tým, že 55% so skupiny manažérov sú manažéri- seniori (nižší stupeň riadenia- vid' organizačná štruktúra podniku, príloha 1), ktorí spolu so zamestnancami- nemanažérmi pri osobných rozhovoroch uviedli, že diskusie o strategických záležitostiach sa v podniku nevedú. Naopak vyššie hodnotenie nemanažérov môže súvisieť s otvorenejšou atmosférou v rámci pracovných tímov alebo medzi kolegami.

Vedenie podniku podávanie návrhov na zlepšovanie chodu podniku zvlášť nepodporuje. Ak sa aj nejaké vyskytnú, nemajú veľký ohlas, nedochádza k ich zavedeniu do praxe. Tým sa prehľbuje priepasť medzi vedením podniku a jeho zamestnancami. Vydávajú signál, aký postoj k zamestnancom zaujímajú. Môže to byť nedôvera voči schopnostiam a kompetentnosti zamestnancov, strach zo straty autority a vplyvu nad podnikom, obava, žeby iniciovaná zmena trvala dlho a bez úspechu alebo nezaujím o názory svojich podriadených. Výsledky nižšie uvedenej tabuľky (tab. č. 7) podporujú viac argument nezájmu o zamestnancov a ich prácu.

Tabuľka 8 Porovnanie hodnotenia prejavov úcty, rešpektu- manažéri/nemanažéri

	Manažéri	Nemanažéri	Rozdiel
26. V našej organizácii máme pocit, že naše práce sa cení a že sme pro spoločnosť dôležití.	3	2,71	1,29
27. Trvalé zlepšovania (výkon jednotlivca, obchodných výsledkov, apod.) je očakávané, a zároveň vnímané s rešpektom.	4	3,14	1,06

Zdroj: *Vlastný výskum autora*

Výsledok hodnotenia otázok č. 26, 27 dotazník B poukazuje, že zamestnanci- nemanažéri seba a svoj prínos pre podnik nehodnotia príliš vysoko. To môže byť výsledkom toho, že napríklad práca pres čas a zostávanie v práci do neskorých hodín sa v podniku berie ako samozrejmosť. Takéto obete na úkor voľného času nie sú nijak zvlášť oceňované alebo odmeňované. Krásny výraz, ktorý si neodpustím je „Pony Express“ manažment, čo znamená „jazdíte na nich tak dlho, pokiaľ neodpadnú,⁶¹ označený ako kultúra zneužívania zamestnancov, ktorá zabíja ich lojalitu voči podniku a je príčinou k ich odchodu.

Zamestnancom je prirodzené venovať pozornosť a svoje maximálne úsilie práci, ktorú považujú za dôležitú, čo by viedlo k vnútornému pocitu uspokojenia so seba samého. Podnik očividne nedokáže v zamestnancoch vyvolať pocit dôležitosti a preukazovať rešpekt a úctu k ich práci a výkonom. V tom prípade sa nedá ani očakávať, že sa zamestnanci nadchnú pre svoju prácu a budú preukazovať lojalitu k podniku a v ňom zotrvať.

Reprezentantmi štýlu riadenia podniku a špecifického prístupu k zamestnancom sú manažéri prvej línie. Zohrávajú kľúčovú rolu pri riadení ľudských zdrojov v podniku.

⁶¹ Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance str. 18

Tabuľka 9 Porovnanie hodnotenia riadenia manažérov v podniku- manažéri/nemanažéri

	Manažéri	Nemanažéri	Rozdiel
23. V naši spoločnosti manažéri berou v úvahu individuálne rozdiely a potreby u svých podřízených.	4,25	3,14	1,11
24. V naši spoločnosti manažéri podporujú a motivujú své pracovníky k zvyšování jejich pracovního výkonu.	4,1	3,00	1,25
25. Zaměstnanci vědí, jaké výsledky se od nich očekávají a je jim pravidelně poskytnutá zpětná vazba.	4,2	3,57	0,68
43. Manažéri v naši spoločnosti vytvářejí dobrou týmovou atmosféru, usměřují pracovníky jak spolu pracovat efektivněji.	4,3	3,71	0,54

Zdroj: Vlastný výskum autora

Z tab. č. 9 je možné povedať, že zamestnanci vedia, aké výsledky sa od nich očakávajú a ich výkon je usmerňovaný spätnou väzbou. Problém sa zdá byť v nedostatočnom individuálnom prístupe manažérov k svojim podriadeným. Nemajú pocit, žeby sa zohľadňovali ich špecifiká a potreby, necítia podporu a motiváciu zo strany svojho nadriadeného zlepšovať svoj pracovný výkon.

Na druhú stranu manažéri ako usmerňovači tímu, boli hodnotení kladne. Čím môžu pozitívne pôsobiť na spokojnosť jeho členov úspešnou spoločnou prácou a zvyšovať ich pocit spolupatričnosti.

Pri hodnotení riadenia manažérov je ťažké určiť, v čom je presne chyba. Tá naozaj môže byť v tom, že manažéri si nevedú v riadení svojich ľudí dobre, pretože toho nie sú schopní. Otázkou je, či nie sú schopní z dôvodu ich osobnostných charakteristík, ktoré sú nekompatibilné s funkciou riadenia ľudí, alebo z dôvodu, že ani oni v podniku nie sú vedení spôsobom, ktorý by zodpovedal ich spokojnosti. Dôvodom môže byť aj nedostatok času preťaženosť určitých oddelení v podniku.

Manažér senior okrem toho, že má priamu zodpovednosť nad manažér juniorom, má svoj okruh trhu a pracuje na svojich zákazkách. Počet manažér juniorov, ktorých má pod sebou sa rôzni od pracovného tímu, zväčša 1 max. 2 juniori. Vedenie junior manažéra je kritické najmä na začiatku, kedy sa plných 6 mesiacov venuje jeho zaučeniu.

Dôležitým faktorom jeho prístupu môže byť to, že pri vysokej fluktuácii na pozíciách manažér junior stráca manažér senior záujem venovať sa týmto pracovníkom individuálnejšie a poskytovať mu dostatočné podnety a prejavy podpory, uznania. Ako mi bolo povedané z osobných rozhovorov, „neoplatí sa ani pamätať mená pri takej miere fluktuácie na týchto pozíciách“ (mimo záznam).

Vrátim sa už k vyššie spomenutému faktoru a tým je pociťovaná preťaženosť, ktorá sa odráža na tom, ako zamestnanci vnímajú hladinu stresu v podniku.

Tabuľka 10 Porovnanie hodnotenia hladiny stresu v podniku- manažéri/nemanažéri

	Manažéri	Nemanažéri	Rozdiel
33. V našej organizácii je hladina stresu na prijateľnej úrovni.	3	2,43	0,57
40. Pretože je prostredie našej organizácie komplikované, chaotické a rýchlo sa rozvíjajúce, nepôsobí dojmom preťaženia.	3,5	2,3	1,2

Zdroj: Vlastný výskum autora

Ako manažérske i nemanadžérske pozície vnímajú pracovné prostredie ako stresové, čo je možné prisúdiť aj marketingovému priemyslu, v ktorom podnik pôsobí. Obchodnou stratégiou podniku je tvorba reklamných predmetov v čo najkratšej dobe, kedy je zákazník ochotný zaplatiť aj vyššiu sumu. Z voľných odpovedí ako jeden z hlavných dôvodov nespokojnosti a odchodu z organizácie bol zmienený práve príliš veľký pracovný tlak a stres (100% respondentov). Stres a preťaženosť je spojený s časovou náročnosťou a rizikom pri vypracovaní špecifických a nových zákazkách. Nedostatočné zadanie určitého parametru v takýchto zákazkách môže spôsobiť vysoké finančné straty alebo stratu zákazníka. Prejavuje sa to zvýšenou opatrnosťou a vyhýbaním sa riziku. Vyhýbanie sa riziku súvisí do akej miery je vybudovaná kultúra akceptovania chyby.

Tabuľka 11 Porovnanie hodnotenia kultúry akceptovania chyby- manažéri/nemanažéri

	Manažéri	Nemanažéri	Rozdiel
10. Zamestnanci nemajú strach priznať, že udělali chybu, že se jim v práci něco nepovedlo.	3,75	3,57	0,18
12. V snaze najít nové praktiky a směrování podniku do budoucna se nebojíme experimentovat a realizujeme pilotní projekty.	3,25	3,4	-0,75
41. Na chyby nazíráme jako příležitost k růstu.	3,75	3	0,75

Zdroj: Vlastný výskum autora

Strach z chybovania bol vyhodnotený priemerne. Nedá sa však hovoriť o akceptovaní chyby a učenia z nich. Spolu s časovými nárokmi, aké sa na pracovníkov kladú pri spracovaní zákazky, sa tak zvyšuje hladina stresu na pracovisku. To sa prehlbuje pracovnou dobou, ktorá funguje skôr podľa momentálnej zákazky. Zamestnanci tak často zostávajú v práci pres čas. 64% zo všetkých respondentov určilo ako jednu z hlavných príčin odchodu zamestnancov z podniku odlišné očakávania od pracovnej pozície na čas a výkon.

Tak isto sa prikláňam k názoru, že príčinou preťaženia je miera fluktuácie v podniku a nedostatok pracovníkov na určitých pozíciách. Pracovná záťaž sa zvyšuje s prácou navyše, ktorú musia vykonávať zamestnanci, aby dočasne zaskočili chýbajúcich kolegov a doťahovali prácu nováčikov

Podobne neflexibilné podporné štruktúry predstavujú zvýšenú časovú aj výkonovú záťaž na zamestnanca.

Tabuľka 12 Porovnanie hodnotenia flexibility podporných štruktúr podniku- manažéri/nemanažéri

	Manažéri	Nemanažéri	Rozdiel
7. Zavedené pracovní procesy a postupy jsou velmi pružné a rychle je dokážeme přizpůsobit různým potřebám a úkolům.	3,25	3,00	0,25
34. Jsme ochotní porušit staré zvyky v zájmu vyzkoušet nové způsoby řízení a vykonávání práce.	2,75	2,43	0,32

Zdroj: Vlastný výskum autora

Flexibilita podporujúcich štruktúr určuje, ako rýchlo a či vlastne sú pracovné procesy a role schopné sa prispôbiť potrebám trhu, zákazníka a pracovníka, ktorý danú prácu vykonáva. Potvrdilo sa, že v podniku nedochádza podľa potreby k zmenám spôsobov riadenia a vykonávania práce, čo by mohlo vychádzať z neochoty opustiť staré zvyky a vyššie spomenutej neochoty riskovať. Môže to vychádzať aj so spomenutej nízkej participácii zamestnancov na riadení, ktorí tak nemajú možnosť niečo meniť na organizácii práce.

Nízke hodnotenie pružného odmeňovania súvisí s charakterom mzdy, akou sú zamestnanci odmeňovaní. Z 90% tvorí mzdu fixná zložka a 10% tvorí (čiastočne) variabilná zložka, ktorá sa odoberá jedine v prípade nesplnenia pracovnej úlohy, k čomu skoro vôbec nedochádza, ako mi bolo povedané. Jednorázové odmeny sa vyplácajú ako vianočná odmena na konci roku. Odmeňovanie má prevažne finančný charakter. Zamestnancom sú poskytované benefity ako vzdelávanie, športové a spoločenské aktivity a využívanie firemného príslušenstva (mobil, PC, automobil, apod.). Navyšovanie mzdy podľa dosahovaného zisku sa prideluje podľa oddelení. Nemá pevne a jasne určené pravidlá, vedúci oddelenia zodpovedá za ich rozdelenie medzi svojich podriadených.

Nízka spokojnosť s odmeňovaním súvisí s tým, že zamestnanci- nemanadžéri majú pocit, že do odmeňovacieho systému nemajú možnosť hovoriť svojimi návrhmi. Nemajú možnosť ovplyvniť, akou formou budú odmeňovaní. Neuvažuje sa nad individuálnou motiváciou zamestnancov. Z osobných rozhovorov so zamestnancami- nemanadžérmi som sa dozvedela, že téma mzdy je v niektorých oddeleniach podniku tak trochu tabu.

Predpokladom, aby zamestnanec mohol ovplyvniť svoju mzdu, musí odmeňovaciemu systému rozumieť. Ako náhle začne byť napr. utajovanou záležitosťou so strachu, že by zamestnanci odhalili nespravodlivosť v odmeňovaní, nestane sa nič iné ako, že zamestnanci budú mať podozrenie (ak už dávno aj nepovažujú) tento systém za nespravodlivý. Čo môže viesť k nespokojnosti so svojim odmeňovaním a odchodom z podniku.

Otázka č. 45 dotazník B sa priamo pýta na spojenie mzdy so skutočným výkonom.

Tabuľka 13 Porovnanie hodnotenia odmeňovania na základe výkonu- manažéri/nemanadžéri

	Manažéri	Nemanadžéri	Rozdiel
45. Odměňování zaměstnanců je spojeno s jejich skutečným pracovním výkonem.	3,75	2,71	1,04

Zdroj: Vlastný výskum autora

V prípade otázky, či výška platu v podniku sa pohybuje pod, nad alebo na priemere v porovnaní s okolitými podnikmi, prevažoval názor (60% respondentov), že plat sa nachádza na úrovni priemeru (osobný rozhovor s personalistom a zamestnancami- manažérmi i nemanadžérmi). Zamestnanci na nemanadžérskych pozíciách hodnotia spojenie mzdy so svojim výkonom hodnotou 2,71, o niečo lepšie túto položku hodnotia zamestnanci na manažérskych pozíciách 3,75. Ako som zistila, to by mohlo súvisieť s tým, že odmeňovaciemu systému v danom podniku lepšie rozumejú, dokážu odhadnúť a tým aj ovplyvniť, ako sa ich odmeňovanie bude vyvíjať v spojitosti na výkony (nové zákazky, apod.). Vidia, ako môžu zvýšiť tržby, a tým aj ich odmeny. Zároveň sú osobou, ktorá rozdelenie odmien zo zisku v rámci tímu určuje na základe uváženia, kto koľko k výsledku prispel.

Príležitosť osobného rozvoja pre každého je jednou zo silných stránok podniku (vid' graf č. 1). Súvisí to aj s najímaním novej pracovnej sily, kde podnik dáva príležitosť študentom a absolventom vysokých škôl. Všeobecne pri výbere nových zamestnancov sú prioritou osobnostné parametre, talent pred odpracovanou praxou, či vedomosťami z oboru. Podnik si radšej týchto uchádzačov o zamestnanie vychová, všetkým zamestnancom je poskytnutý priestor pre vzdelávanie, čomu nasvedčujú aj výsledky dotazníkového šetrenia zhrnuté v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 14 Porovnanie hodnotenia príležitosti k osobnému rozvoji- manažéri/nemanadžéri

	Manažéri	Nemanadžéri	Rozdiel
11. Všichni jsou pobízeni a podporováni v úsilí učit se novým věcem, získávat nové schopnosti.	4,5	4,14	0,36
22. V našem podniku se nám nabízí dostatek příležitostí a zdrojů k profesnímu rozvoji zaměstnanců.	4,75	4,14	0,61
35. U každého pracovníka je specifikován druh a rozsah školení, dalšího vzdělávání nebo tréninku, kterého se mu během roku dostane.	3,75	4,29	-0,54
51. Učení je očekáváno a podporováno na všech úrovních společnosti od managementu po nejnižší pozice.	4,25	4,43	-0,18

Zdroj: Vlastný výskum autora

Na každom hodnotiacom pohovore sú so zamestnancom prebraté príležitosti postupu v rámci podniku. Čo je veľmi dôležité, pretože ak by si zamestnanci nepovšimli príležitosť k profesijnému rastu alebo im táto možnosť nie je ponúkaná a s nimi plánovaná, je vysoká šanca,

že v podniku zotrývajú max. rok- dva a potom odídu (Branham. 2004). Profesionný rast predstavuje pre zamestnanca nové podnety a výzvy, ktoré ho motivujú k vykonávaniu práce.

Ako silná stránka podniku bola vyhodnotená aj vnútorná výmena informácií a spolupráce medzi zamestnancami či pracovnými tímami (viď graf č. 1). Vysoká miera výmeny medzi organizačnými jednotkami je podporovaná v podniku už od zaškolenia nového zamestnanca, ktorý prvý mesiac má za úlohu prejsť oddeleniami, oboznamovať sa z ich prácou a kolegami. Počas spolupráce sa budujú silné kolegiálne vzťahy a priateľská atmosféra, ktorú 60% respondentov označili aj ako dôvod zotrývania v podniku. Dobré vzťahy na pracovisku umocňujú pocit spolupatričnosti zamestnancov s podnikom a ich lojalitu. S priateľmi- kolegami je práca väčšou zábavou, čo má povzbudzujúci účinok na ich výkon a tendenciu v podniku zotrvať.

4.2.2 Východisková situácia podniku- porovnanie skupiny S/skupiny N

Porovnanie hodnotenia skupiny S a skupiny N mi napomôže určiť možné úzke miesta v podniku vplývajúce na spokojnosť zamestnancov. Spokojnosť alebo naopak nespokojnosť so zamestnaním je predzvesťou odchodu zamestnancov z podniku.

Pri sumarizovaní výsledkov za skupinu S a skupinu N vyplynuli určité charakteristiky týchto skupín.⁶²

Skupinu S (spokojných so svojim zamestnaním, nepomýšľajú nad odchodom zo spoločnosti otázka č. 50 dotazník B) tvoria:

- 40% všetkých respondentov
- 60 % zastúpenie manažérskej pozície
- 80% zastúpenie zamestnancov s dobou pôsobnosti v podniku dlhšie ako tri roky
- 85% zastúpenie zamestnancov vekovej kategórie staršej ako 28 rokov

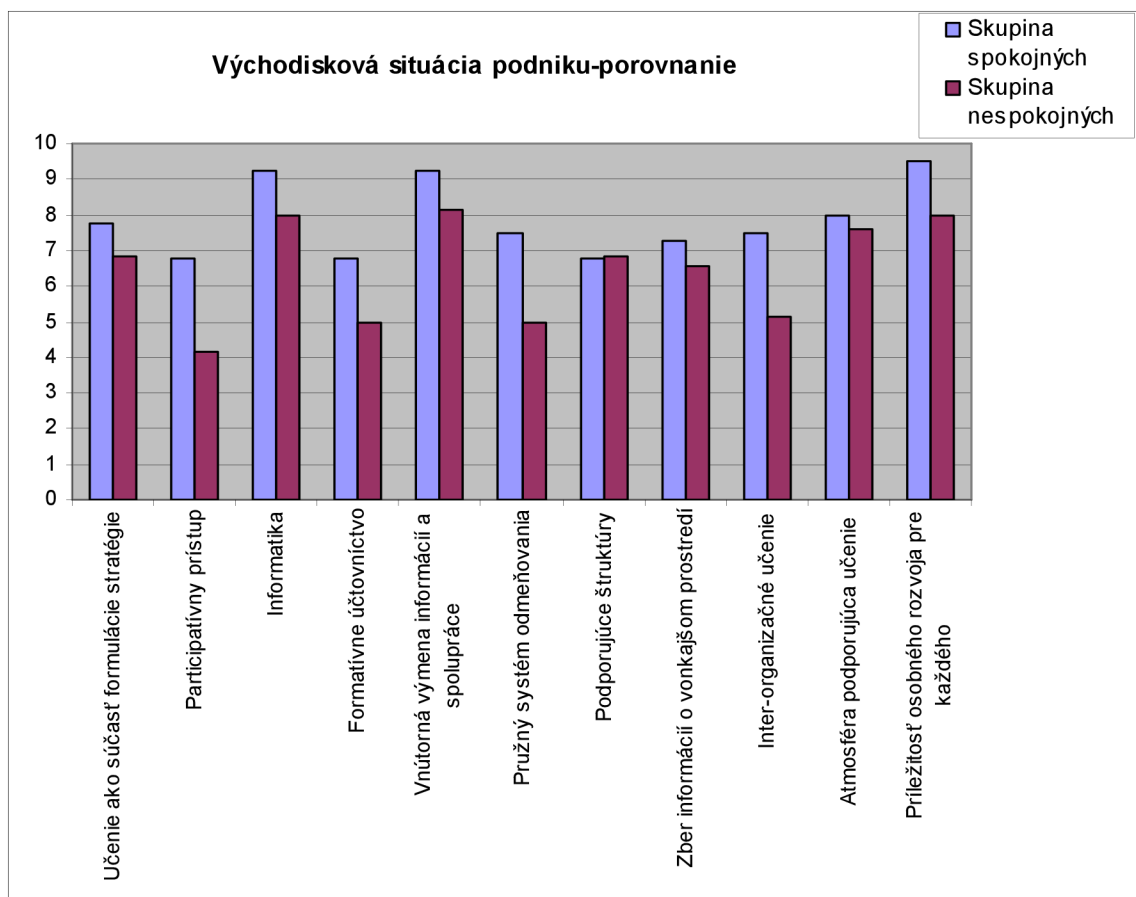
Skupinu N (nespokojných so svojím zamestnaním, občas vážne rozmýšľajú, žeby z podniku odišli) tvoria:

- 53% všetkých respondentov
- 84% zastúpenie nemanadžérskej pozície
- 96 % zastúpenie zamestnancov s dobou pôsobnosti kratšou ako tri roky

⁶² Ľudí, ktorí vyjadrili svoju spokojnosť so zamestnaním neutrálne (hodnotou 3) som do interpretácie výsledkov za skupinu S/N nezahrnula (7% zo všetkých respondentov)

- 84% zastúpenie zamestnancov vekovej kategórie mladšej ako 28 rokov (najmladší respondent 22 rokov)

Graf 2 Východisková situácia podniku z pohľadu zamestnancov spokojných/ nespokojných so svojim zamestnaním v danom podniku



Zdroj: Vlastný výskum autora

Skupina S hodnotila podnik pozitívnejšie z hľadiska princípov učiacej sa organizácie. Rozdielne hodnotené otázky sa poväčšine týkajú participatívneho prístupu, pružného systému odmeňovania a riadenie manažérov (viď príloha 4).

Ako som už v texte spomínala, to môže súvisieť s tým, že zamestnanci na manažérskych pozíciách (60% skupiny S) majú lepší prehľad o finančných tokoch v podniku, o tom ako odmeňovací systém funguje a aký vplyv má ich výkon na pridelenú odmenu. Vidia za sebou svoje výsledky ako vedúceho tímu a spojitosť s odmeňovaním zo zisku, ktoré následne rozdeľujú medzi podriadených.

Ako manažéri sa viac spolupodieľajú na riadení podniku a pri formulácii smerovania do budúcnosti. S tým súvisí aj miera vytvorenia záväzku k vízii podniku. Zo skupiny S uviedlo 65% respondentov, že jeden z dôvodov zotrývania v podniku je práve inšpirujúca práca, ktorá ich skutočne naplňa. Naopak v skupine N tomu tak bolo len u 20% respondentov.

Vyšší stupeň právomocí manažérom zároveň rozširuje pole pôsobnosti v prevádzaní zmien, uvedomujú si svoje možnosti niečo zlepšiť či meniť. Vyššia pozícia v rámci hierarchie podniku môže zároveň znamenať vyššiu úctu a prejavovaný rešpekt zo strany najvyššieho vedenia i podriadených.

Na základe týchto dedukcií predpokladám, že to sú dôvody spokojnosti tejto skupiny so svojim zamestnaním, a preto má aj vyššie tendencie v podniku zotrvať. Možným dôkazom je aj to, že 80% respondentov skupiny S pôsobí v podniku dlhšie ako tri roky.

V skupine N je 84% zastúpenie zamestnancov mladších ako 28 rokov, ide hlavne o študentov a absolventov vysokých škôl, pre ktorých je pôsobenie v danom podniku prvým zamestnaním. Táto skupina je všeobecne riziková, pretože ich očakávania nie sú vždy realistické, alebo ani nemajú presnú predstavu, aká práca by bola vhodná vzhľadom k ich prirodzenému talentu⁶³ a schopnostiam. Nerealistické očakávania môžu viesť k sklamaniu a celkovej nespokojnosti so zamestnaním. Jednou z účinných taktík k udržaniu tejto vekovej kategórie je podporujúce a motivujúce vedenie (Branham, 2004)

⁶³ Prirodzený talent sú vrodené schopnosti jedinca, ktoré rád využíva, čo znamená ide o prirodzenú sebamotiváciu k ich uplatneniu. Niekoľko ročný výskum na tému spokojnosti s prácou odhalil, že uplatnenie vrodých schopností jedinca je dôležitejším faktorom motivácie a uspokojenia než peniaze a postavenie. Pri výbere zamestnania je dôležité priradiť prirodzený talent k pracovným úlohám, jednoducho povedané robiť, to čo nás skutočne baví.

Keďže do skupiny S patrí 60% manažérov na hodnotenie riadenia manažérov som zvolila porovnanie výsledkov nemanadžérov skupiny S a skupiny N.

Tabuľka 15 Porovnanie hodnotenia riadenia manažérov v podniku- skupina S/skupina N nemanadžéri

	Skupina S- nemanadžéri	Skupina N- nemanadžéri	Rozdiel
23. V naši spoločnosti manažéri berou v úvahu individuálne rozdiely a potreby u svých podřízených.	4,5	2,6	1,9
24. V naši spoločnosti manažéri podporujú a motivujú své pracovníky k zvyšování jejich pracovního výkonu	4	2,6	1,4
25. Zaměstnanci vědí, jaké výsledky se od nich očekávají a je jim pravidelně poskytnutá zpětná vazba.	4	3,4	0,6
26. V naši organizaci máme pocit, že naše práce se cení a že jsme pro společnost důležití.	4	2,2	1,8
27. Trvalé zlepšování (výkon jednotlivce, obchodních výsledků, apod.) je očekáváno, a zároveň vnímáno s respektem.	4	2,8	1,2

Zdroj: Vlastný výskum autora

Nemanadžéri so skupiny S (29% zo všetkých nemanadžérov) hodnotia svojich nadriadených vo všetkých aspektoch pozitívnejšie ako skupina N (68% zo všetkých nemanadžérov). Priemerný vek nemanadžérov skupiny S je 30,5, priemerný vek nemanadžérov skupiny N je 28,5. Hodnotenie manažérov za podnik ako celok som už zhrnula vo kapitole 4.2.1. Ďalší aspekt, ktorý prichádza do úvahy pri hodnotení z pohľadu nemanadžérov skupinou S/ N je, že sa jedná o kategóriu mladých ľudí (ako bolo vyššie spomenuté). Ich očakávania môžu byť idealistické a nasledovné sklamanie a nespokojnosť s prácou môže byť príčinou celkového negatívneho hodnotenia a teda aj hodnotenia manažérov. Kritické body sa opäť objavili v individuálnom prístupe k zamestnancom, ich podpore a motivácii dosahovať výkon. Z osobných rozhovorov s nemanadžermi vyplynulo, že charakter vedenia ľudí v podniku sa rôzni podľa pracovného tímu či konkrétneho nadriadeného. Z dotazníkového šetrenia nie je bohužiaľ možné rozpoznať, pod ktorý pracovný tím alebo nadriadeného nemanadžéri skupiny S/ skupiny N patria.

Na druhú stranu dotazníkové šetrenie nepotvrdilo spojitost' medzi riadením manažérov a vysokou mierou fluktuácie. Ani jeden z respondentov na otázku, čo je dôvodom k odchodu z podniku, neuviedol nezhody s nadriadeným.

5 Návrhy

Z dotazníkového šetrenia a osobných rozhovorov vyplynuli určité kritické miesta relevantné vzhľadom k nespokojnosti so zamestnaním v danom podniku a zvýšenej miere fluktuácie. Z nich som určila prioritu návrhov, ktoré by viedli k zvýšeniu spokojnosti so zamestnaním a k zníženiu odvrátiteľnej miery fluktuácie v podniku.

Plán návrhov vychádza z :

- Konceptu učiacej sa organizácie
- Kritických miest hodnotených zamestnancami ako dôvod k odchodu z podniku
- Kritických miest hodnotených skupinou N nízkym hodnotením
- Orientácie na udržiavanie zamestnancov na pozíciách v obchodnom a nákupnom oddelení

Kritické miesto ODLIŠNÉ OČAKÁVANIA OD PRACOVNEJ POZÍCIE

Druhým najpočetnejším dôvodom k odchodu zamestnancov z podniku (64% zo všetkých respondentov) boli *odlišné očakávania od pracovnej pozície na pracovný výkon, záťaž, čas*. Z toho dôvodu považujem za dôležité zaviesť návrhy týkajúce sa realistickejšieho popisu pracovnej pozície počas výberového konania.

Kritické miesto STRES A PREŤAŽENIE

Z odpovedí na otázku, čo si myslíte, že je dôvodom k odchodu zamestnancov z Vašej spoločnosti 100% respondentov zakrúžkovalo ako jeden z dôvodov *nadmerný pracovný stres a preťaženie*. Z tohto dôvodu určujem riešenie problému preťaženia a stresu na pracovisku za primárne. Súčasne jeho riešenie je predpokladom k riešeniu nasledujúcich kritických miest z toho dôvodu, že zamestnanci nedokážu dlhodobo zotrvať v prostredí, kde sú neustále vystavení nadmernému stresu. Prejavuje sa to vyčerpanosťou, nedostatkom času, zvýšenou chybovosťou, nulovou energiou pre kreatívne myšlienky, nezaujmom o dianie v podniku. Bez odstránenia preťaženia a stresu nedokáže podnik zamestnancov dlhodobo motivovať, nech už by im ponúkol čokoľvek. Motivácia v takomto prípade funguje ako proces s vyrovnávajúcou spätnou väzbou (viď kapitola 2.2.2), ktorá zamestnancov núti k odchodu. Za podmienok stresu a preťaženia motivácia v podobe odmeňovania, participácie, školení, zamestnaneckých výhod apod. pôsobí na zamestnancov zvyšujúcim sa úsilím a výkonom, ale krátkodobo. Efekt vyrovnávajúcej spätnej väzby sa dostaví s určitým časovým oneskorením v podobe vyčerpanosti, únavy a nasledovného odchodu zamestnancov z podniku. To znamená, že čím viac bude podnik „tlačiť“, tým viac budú zamestnanci z neho aj odchádzať. Po odstránení tohto problému je možné v podniku zaviesť aj nasledovné princípy.

Porovnaním skupiny S a skupiny N, ktorých hlavným odlišovacím kritériom je spokojnosť so zamestnaním a tendenciou v podniku zotrvať, vyvodzujem, že otázky a princípy hodnotené skupinou N najnižšou bodovou hodnotou sú dôležitým dôvodom ich nespokojnosti. A nespokojnosť so zamestnaním vedie k zvýšenej miere fluktuácie. Tieto otázky získali aj najnižšie hodnotenie za podnik ako celok.

Najnižšie hodnotené otázky sa týkali *participatívneho prístupu, pružného systému odmeňovania a vybrané aspekty riadenia manažérov*.

Kritické miesto RIADENIE MANAŽÉROV

V riadení manažérov vidím kritické miesto na pozícii manažér senior a využitie jeho vplyvu pri riešení zvýšenej fluktuácie na pozíciách manažér junior.

Kritické miesto ODMEŇOVACÍ SYSTÉM

V odmeňovacom systéme považujem za kritické miesto neflexibilitu vzhľadom k individuálnym preferenciám zamestnancov a k skutočnému výkonu.

Kritické miesto PARTICIPATÍVNY PRÍSTUP

Čo sa týka návrhu participatívneho prístupu kritické miesto prisudzujem komunikácii medzi vedením a zamestnancami.

5.1 Odlišné očakávania od pracovnej pozície

Podnik z dôvodu vyššej miery fluktuácie (1-3 zam./mesiac) stále najíma nových zamestnancov najmä do nákupného a obchodného oddelenia. Dôležitým aspektom danej pracovnej pozície sú požiadavky na pracovný výkon pod zvýšeným stresom, ktorý je označovaný ako príčina č.1 k odchodu z podniku. Keďže výberové konania stále prebiehajú považujem za prioritné zaviesť návrh realistický popis pracovnej pozície, aby sa znížila miera odchodu novoprijatých zamestnancov z dôvodu odlišných očakávaní. Funguje ako preventívne opatrenie pred fluktuáciou. Toto opatrenie zavádzam hlavne z dôvodu vysokej miery odchodu zamestnancov kategórie absolventov škôl, ktorí nemajú presnú predstavu o svojej budúcej kariére a svojom výkone.

5.1.1 Návrh č.1

Pri prezentácii pracovnej pozície musia byť jasne prezentovaná firemná kultúra podniku a stanovené, aké sú očakávania a požiadavky na budúceho zamestnanca (najmä požiadavky na

čas, zvládanie stresových situácií, apod.). Podobné očakávania z oboch strán, ktoré boli objasnené ešte pred prijatím uchádzača, sú predpokladom zotrvania v podniku a prevenciou pred sklamaním či prekvapením (Branham, 2004).

Navrhujem aby prezentácia pracovnej pozície bola doplnená možnosťou prejsť sa po pracovisku a pozorovať, čo v skutočnosti práca danej pozície obnáša ešte pred tým, než uchádzač ponuku prijme. Súčasne dať uchádzačovi možnosť diskutovať o náplni práce so zamestnancom danej pozície. Je nutné prezentovať nielen kladné stránky ale najmä realisticky zobrazit' aj negatívne stránky pracovnej pozície. Podnik musí človeka nielen najat' ale hlavne si ho udržať, aby sa mu to oplátilo. To znamená, že musí mať o danú prácu záujem aj napriek jej prípadným nevýhodám. Realistický popis pozície odradí ľudí, ktorí dané požiadavky nie sú schopní zvládať alebo akceptovať.

Odhad nákladov:

Prepracovanie popisu pracovnej pozície	
1 prac. hod. spolupráce personalista a zodpovedný nadriadený	740 Kč
Organizačné zabezpečenie prehliadky, diskusie	
2 prac. hod. personalistu	640 Kč
2 prac. hod. zamestnanca danej pozície	280 Kč
Celkom	1 660 Kč

5.1.2 Návrh č. 2

S realistickou prezentáciou pracovnej pozície súvisí návrh zavedenia odmeny pre zamestnanca, ktorý odporučil nového zamestnanca, ktorý sa osvedčil a v podniku zotrval aspoň rok. Zamestnanci, ktorí v podniku už pracujú sú obyčajne realistickejší pri popise pracovného prostredia, firemnej kultúry a požiadaviek na danú pracovnú pozíciu. Zároveň poznajú osobu, ktorú odporúčajú a tak môžu lepšie odhadnúť, či sa hodí a bude schopná sa začleniť do podniku a jeho kultúry. Ak ide o lojálnych zamestnancov, oni sami majú záujem pritiahnúť schopných ľudí, s ktorými sa bude dobre spolupracovať v tíme alebo zdieľať pracovné prostredie.

Odhad nákladov:

Výška odmeny závisí od pozície, na ktorú bol uchádzač prijatý.	
Na pozíciu obchodník, nákupca hodnota odmeny	8 000 Kč
Na pozíciu manažér- senior hodnota odmeny	10 000 Kč
Na pozíciu manažér- vedúci tímu	13 000 Kč

5.2 Stres a preťaženie

Príčinou zvýšeného stresu a preťaženia zamestnancov je nedostatok pracovníkov na určitých pozíciách. Počet pracovníkov nezodpovedá množstvu vyžadovanej práce. Z toho vyplýva preťaženosť oddelení, vyššie riziko chyby, nedostatok času a po určitej dobe odchod z podniku.

5.2.1 Návrh č. 3

Navrhujem do nákupného oddelenia najat'

- 1 zamestnanca na pozíciu manažér senior (terajší 1 manažér-junior) do prvého mesiaca
- 2 zamestnancov na pozíciu manažér junior- do 2. mesiaca prvého zamestnanca (namiesto povýšeného junióra), za tri mesiace druhého zamestnanca

Odhad nákladov:

Mesačná mzda spolu (1 junior plus 1 senior)	66 000 Kč
Náborová reklama	5 600 Kč
Poplatky za agentúru/prieskum	50 000 Kč
Výberové konanie	80 000 Kč
Plat a výhody zamestnancov za spracovanie údajov	2 000 Kč
Čas školiteľov	120 000 Kč
Pokles produktivity seniora	210 000 Kč
Celkom	534 600 Kč
Náklady za rok za nových zamestnancov	1 511 579 Kč

Navrhujem do obchodného oddelenia najat'

- 1 zamestnanca na pozíciu manažér senior- nie je preverený vhodný kandidát vnútorným výberom z podniku, ktorý sa na pozíciu manažér seniora preferuje, z toho dôvodu výber zamestnanca sa môže predĺžiť o výberové konanie z vonku- predpoklad nástupu v prípade najatia z vonku cca 3 mesiace, z vnútra do 1,5 mesiaca.
- 3 zamestnancov na pozíciu manažér junior- 2 zamestnancov (záleží od nástupu manažér seniora) v prípade z najatia z vnútra- do 2 mesiacov, 1 zamestnanca za štyri mesiace

Odhad nákladov:

Mesačná mzda spolu (3 junior plus 1 senior)	108 000 Kč ⁶⁴
Náborová reklama	8 400 Kč
Poplatky za agentúru/prieskum	50 000 Kč
Výberové konanie	100 000 Kč
Plat a výhody zamestnancov za spracovanie údajov	1 000 Kč
Čas školiteľov	170 000 Kč ⁶⁵
Pokles produktivity seniora	315 000 Kč
Celkom	732 400 Kč
Náklady za rok nových zamestnancov	1 940 400 Kč

Náklady za rok nových zamestnancov obchod+ nákup ⁶⁶	3 200 000 Kč
Náklady na fluktuáciu za rok obchod+ nákup(2007)	6 875 400 Kč
Rozdiel náklady na fluktuáciu/ náklady na nových zamestnancov	3 623 400 Kč

Je ťažké zhodnotiť ako rýchlo a do akej miery najatie vyššie spomínaných pracovníkov zníži mieru fluktuácie v daných oddeleniach v prvom roku. Ak by som vychádzala z dotazníkového šetrenia bola by pravdepodobnosť veľmi vysoká (100% respondentov označilo stres a preťaženie ako dôvod č.1 k odchodu z podniku). Približný čas kedy manažér junior začne pracovať samostatnejšie a stáva sa citeľnou pomocou na oddelení je zhruba po šiestich mesiacoch. Zvýšenie počtu manažér seniorov je nutné z dôvodu najímania vyššieho počtu manažér juniorov. Keďže do celej organizácie práce v podniku nevidím, počet najatých pracovníkov som konzultovala s oboma oddeleniami. Za predpokladu, žeby návrh č. 3 znížil mieru fluktuácie, podnik pri zvýšených mzdových nákladoch za nových zamestnancov a rovnakých tržbách (zníženie produktivity práce) by bol viac ziskovejší ako keby ich nenajal (za predpokladu, že dôjde k zníženiu fluktuácie).

5.2.2 Návrh č. 4

Vzhľadom k tomu, že zdroje stresu vychádzajú aj z povahy práce, akú zamestnanci na pozíciách v oddelení nákupu a obchodu v podniku vykonávajú, nie je úplne možné odstrániť primárne zdroje stresu. Preto považujem minimalizácia vplyvu stresu na jednotlivca osvojením si

⁶⁴ Za predpokladu že manažér senior bude najatý z vonka, v prípade zvnútra musí byť najatý ďalší manažér junior

⁶⁵ V prípade, že manažér senior bude vybraný z vonka suma za školenie je o 40 000 Kč vyššia.

⁶⁶ Do týchto nákladov nie sú zahrnuté navyšovanie mzdy o prípadné odmeny zo zisku

vhodných techník na jeho zvládanie, užitočným riešením. U každého sa stresové vypätie prejavuje odlišným spôsobom a odlišne sa s ním dokáže vysporiadať. Zvládanie stresu na pracovisku závisí aj od prístupu priamych nadriadených k zamestnancom, to ako ich dokáže podporiť a povzbudiť, ale aj ako vie s nimi o strese komunikovať a pomôcť im.

Ako riešenie som sa rozhodla pre formu outdoor tréningu, ktorý by podnik spolu zabezpečil s externou vzdelávacou firmou. Podnik už teraz pravidelne niekoľko krát do roka uskutočňuje v rámci oddelení spoločné víkendové akcie za účelom oddychu a relaxu. Túto akciu by som spojila aj s niekoľkohodinovým školením techník zvládania stresu. Školenie by bolo zvlášť rozdelené pre manažérov zameraných na Stress management, ktorého náplňou je vyškoliť manažérov, aby boli schopní zvládať stres a sami mohli pomáhať svojim podriadeným pri záťažových situáciách. Naučiť ich ako s nimi o strese komunikovať a vytvoriť pozitívnejšiu pracovnú atmosféru.

Pre zamestnancov na pozíciách manažér- junior by šlo viac o výklad techník zvládania stresu, prevencie a osobnej psychohygieny.

Časový aspekt zavedenia návrhu približne za 4 mesiace (naplánovanie školenia, víkendová akcia, uskutočnenie).

Odhad nákladov:

Cena sa pohybuje podľa externej firmy, ktorá školenie zabezpečuje, odvíja sa od počtu účastníkov a počtu dní. Počet lekcii by bol 10 x 60 min. rozdelených do dvoch dní.

Plánovanie a organizovanie v rámci podniku	
40 prac. hodín personalistky	12 800 Kč
Organizácia, zabezpečenie prevozu, vedľajšie výdavky	60 000 Kč
Plánovaný počet účastníkov približne	50 ľudí
Cena za 1 člena za školenie- priemerne	3 000 Kč
Hradenie ubytovacích a stravovacích nákladov za školiteľov	7 200 Kč
Celkom	230 000 Kč

5.3 Riadenie manažérov

Riadenie manažérov a jeho možné kritické miesta som rozobrala vo výskumnom šetrení (kap. č. 4.2.1. , kap. č. 4.2.2.). Nízko hodnotenými otázkami boli najmä individuálny prístup, motivácia a podpora zamestnancov. Je otázne do akej miery je toto hodnotenie ovplyvnené len hodnotiteľmi, ktorými sú prevažne mladí ľudia s nejasnými predstavami a do akej miery realitou,

že manažéri v danom podniku naozaj svojich podriadených nevedú spôsobom, ktorý by ich pozícia vyžadovala.

Nízke hodnotenie prístupu manažérov udelili nemanadžéri, ktorých hlavným nadriadeným je manažér senior. Dôvodom by mohol byť už spomínaný nedostatok času v prípade, keď sa manažér senior nestíha dostatočne venovať nováčikovi na pracovisku. Problém preťaženia a stresu som sa snažila vyriešiť najatím primeraného počtu nových zamestnancov ako na strane juniorov, tak na strane seniorov. Ak by bol dôvod nedostatočného prístupu k novým zamestnancom preťaženosť a nedostatok času zo strany manažér seniorov, problém v riadení manažérov by mohol byť vyriešený. Pri rozhodovaní o návrhu je dôležité pripomenúť, že ani jeden z respondentov neuviedol ako dôvod k odchodu z podniku nezhody so svojim nadriadeným.

5.3.1 Návrh č. 5

Preto navrhujem taktiku „vziať si dva aspiríny a čakať“ (Senge, 2007) kým sa účinok z najatia zamestnancov navyše nedostaví. Predpokladaný účinok by sa najskôr mohol dostaviť do 8 mesiacov od najatia zamestnancov na pozíciu manažér junior (viď návrh č. 3). Počas obdobia by som sledovala a analyzovala fluktučné tendencie na pozíciách manažér junior a zamerala sa hlavne na výstupné pohovory (relevantné výsledky pre hodnotenie manažérov najmä po 8 mesiacoch od nástupu nových zamestnancov navyše), ktoré sa tento rok v podniku zaviedli. Tie by slúžili ako „morálny audit“ a dokázala by som lepšie zistiť, kde sú prípadné príčiny nízkeho hodnotenia riadenia manažérov v podniku. V prípade žeby vysoká fluktuácia pretrvávala a z výstupných pohovorov by vyplynulo riadenie manažérov ako jeden z faktorov nespokojnosti, pristúpila by som k prehodnoteniu riadenia manažérov poskytnutím spätnej väzby, následným školením. V prípade, žeby fluktučný trend pod konkrétnymi manažérmi pretrvával dlhšiu dobu z dôvodu nespokojnosti zamestnancov s nimi, uvažovala by som o presunutí na nemanadžersku pozíciu, v najhoršom prípade o rozviazaní pracovného pomeru

Odhad nákladov (na taktiku dva aspiríny a čakať):

Náklady na fluktuáciu zamestnancov, ktorí by odišli z dôvodu nespokojnosti s riadením ich nadriadeného.

Z dotazníkového šetrenia, ktoré som uskutočnila, ani jeden respondent neurčil nadriadeného ako dôvod k odchodu z podniku (riziko blízke 0). Z tohto hľadiska by som mohla považovať túto taktiku za nízko rizikovú a tým by bola aj nižšia pravdepodobnosť nákladov na fluktuáciu z dôvodu nespokojnosti s nadriadeným. Toto riziko by som znižovala sledovaním dát z výstupných pohovorov a na základe nich v prípade nutnosti taktiku pozmenila.

5.3.2 Návrh č. 6

Manažér senior je priamy nadriadený manažéra. Napriek tomu, manažér senior sa neúčastní prijímacích pohovorov, nespolorozhoduje o tom, koho bude riadiť. Prijímacieho pohovoru sa účastní len personalista a vedúci oddelenia. Navrhujem aby sa druhého výberového kola zúčastňoval aj manažér senior a mal teda moc ovplyvniť, kto pod ním bude pracovať. Tento návrh je na popud manažér seniorov, ktorí sa cítia nespokojní s tým, že nemôžu zasahovať do výberu zamestnanca, ktorého následne riadia a školia. Tým, že bude mať vplyv na výbere zamestnanca, sa zvýši aj jeho motivácia na jeho vedení.

Predpokladom je absolvovanie inštruktáže priebehu výberového konania a jeho metód. Túto inštruktáž môže viesť personalista podniku alebo vedúci oddelenia, ktorý je kvalifikovaný v danej oblasti a môže poskytnúť konkrétne skúsenosti s najímaním pracovníkov na určitú pozíciu. Návrh by som zaviedla po tom, ako dôjde k obsadeniu pozícií manažér seniorov (viď návrh č. 3)- približne do dvoch mesiacov, čím sa uvoľní viac času manažér seniorovi pre výber plánovaných pracovníkov.

Odhad nákladov:

Inštruktáž- 2 pracovné hodiny vedúceho oddelenia- približne	875 Kč
- 2 pracovné hodiny manažéra seniora- približne	600 Kč
Účasť manažér seniora na druhom výberovom kole-2 pracovné hodiny manažér seniora/na 1 nábor približne	600 Kč
Počet výberových kôl za 1 mesiac približne	1,6 (priemer za minulý rok)
Celkom	2 435 Kč

5.3.3 Návrh č. 7

S osobných rozhovorov vyplynulo, že snaha o individuálny prístup so strany manažér seniorov pri tak veľkej fluktuácii pracovníkov na pozíciách juniorov klesá. Z toho dôvodu ako motiváciu by som po uplynutí 6 mesiacov od najatia dodatočnej pracovnej sily (predpokladaného určitého poklesu preťažnosti) zaviedla bonus pre manažér seniorov naviazaný nato, ako si vedú v udržiavaní svojich nováčikov v tíme. Nástrojom merania by bolo znižovanie miery fluktuácie v rámci jeho tímu. Výška bonusu bude čiastka 6% z platu pozície manažér senior. Bonus sa bude vyplácať po pol roku podľa toho, či sa manažér seniorovi podarí dosiahnuť určeného cieľa (určenej miery žiadanej fluktuácie, ktorú je možno za pol roka v rámci jeho tímu dosiahnuť).

Odhad nákladov:

Výška bonusu (z priemerného platu manažér senior) 16 200 Kč/pol rok

5.4 Pružný systém odmeňovania

5.4.1 Návrh č. 8

V odmeňovacom systéme podniku ABC, s.r.o. by som pozmenila nasledujúce:

Pri udeľovaní odmien a zamestnaneckých výhod brať v potaz individuálne potreby a záujmy zamestnanca. Tento návrh vychádza od zamestnancov, pretože nie sú spokojní so skladbou odmien a benefitov, ktoré im podnik poskytuje, a teda ich nedokážu ani motivovať.

Počas hodnotiacich pohovorov by nadriadený viedol so zamestnancami rozhovor, čomu oni prisudzujú väčšiu hodnotu a čo by uvítali ako odmenu. Na základe týchto podnetov by sa spolu s personálnym oddelením vypracovalo širšie spektrum odmien a zamestnaneckých výhod, ktoré by prichádzali do úvahy a vytvoril sa nový flexibilnejší systém odmeňovania na základe individuálnych záujmov a potrieb zamestnancov. Zamestnanci by tak mohli viac hovoriť do toho, ako budú odmeňovaní, čím by sa zvýšil aj ich pocit spokojnosti s odmenou. Cieľom by bolo vytvorenie „family friendly“ prostredia, ktoré sa osvedčilo pri udržiavaní hlavne kategórie mladých ľudí (Branham, 2004).

Zavedenie návrhu individuálnejšieho odmeňovania by som zaviedla za 1 rok. Počas doby 1 roka by sa vypracovalo širšie spektrum odmien na základe informácií z prebiehajúcich hodnotiacich pohovorov so zamestnancami (doba hodnotiacich pohovorov plus plánovanie a organizácia nového systému odmeňovania). Súčasne predpokladám, že po roku by sa znížila miera preťaženia zamestnancov na oddelení nákupu, obchodu (návrh č. 3), a teda efekt z individuálneho odmeňovania by mohol mať svoj maximálny motivujúci účinok na výkon zamestnancov.

Odhad nákladov:

Čas hodnotiaceho pohovoru predĺžený diskusiou nad odmeňovaním- približne 30 minút navyše na každého zamestnanca = $(0,5 \times \text{priemerná hodinová mzda nadriadeného} + 0,5 \times \text{priemerná hodinová mzda zamestnanca} + \text{náklady stratenej príležitosti (} 2 \times 0,5 \times \text{približná hodinová tržba na 1 zamestnanca)}) \times \text{počet zamestnancov, s ktorými sa vedie pohovor}$. Celkom 52 560 Kč.

Hodnotiace pohovory so zamestnancami sa vedú pravidelne a sú súčasťou zakalkulovanou súčasťou práce do mzdy, preto nepredpokladám, žeby došlo k vyšším organizačným nákladom, nepotrebuje sa zastrešiť tento čas navyše potrebný k diskusii najatím nových zamestnancov.

Vypracovanie plánu odmien a zamestnaneckých výhod- spolupráca personalista plus manažér- 3 mesačná mzda personalistu + 4*priemerná mesačná vedúceho oddelenia (opäť táto doba by bola rozložená do jedného roku, nepredpokladám zvýšené náklady s vytvárania plánu odmeňovania zo strany vedúceho oddelenia, netreba pokryť inou osobou).

Celkom 430 000 Kč

5.4.2 Návrh č. 9

Zavedenie flexibilnej časti platu momentálne nie je možné kvôli situácii na trhu a z dôvodu, že trhy sú medzi obchodníkov rozdelené podľa regiónu, kde nie je možné presne určiť výšku mesačných tržieb ako meradlo ich výkonu. Situácia sa môže zmeniť rastom podielu na trhu, ktorý si podnik neustále zvyšuje. Možným riešením by mohlo byť percentuálne rozdelenie navyšovania mzdy medzi bonus a zvýšenie mzdy. V prvom roku v pomere 7:3, ďalšie roky by som postupne tento pomer znižoval v prospech bonusu. Zavedenie návrhu až o rok.

Ďalší dôvod, prečo by som v tejto fáze nezaviedla flexibilnú zložku platu je, že nespokojnosť zamestnancov s výškou platu pramenila skôr z nepomeru toho, čo dostávali a toho, čo museli odpracovať (v porovnaní s konkurenčnými firmami- dáta z osobných rozhovorov so zamestnancami- nemanadžérmi). Tento dôvod k nespokojnosti by sa teda odstránil zavedením návrhu č. 3. Pridelovanie odmien zo zisku v podstate funguje flexibilným spôsobom, odzrkadľuje výkon oddelenia či tímu. Kritickým bodom môže byť subjektivita vedúceho tímu, ktorí tieto odmeny rozdeľuje. Riešenie vidím vo väčšej komunikácii a objasňovaní kritérií o pridelovaní odmien s podriadeným počas hodnotiaceho pohovoru.

V tejto fáze predpokladám, že odmeny naviazané na zisk, zavedenie percentuálneho pomeru bonus- mzda objasňovanie pridelovania odmien a motivácia na základe širšieho spektra odmien a benefitov bude dostatočným stimulom pre zamestnancov zvyšovať svoj výkon.

Odhad nákladov: v tomto prípade nepovažujem zvýšenie nákladov za relevantné, šlo by len o minimálnu čiastku (max. 10 minút navyše), súčasťou každého hodnotiaceho pohovoru je určovanie cieľov a hodnotenie výkonu a pridelovanie odmien. To znamená, že náklady v podobe času sú už zarátané v mzde nadriadeného aj podriadeného.

5.5 Participatívny prístup

Zavedenie tohto princípu predstavuje najväčšie ťažkosti. Naučiť vedenie ako počúvať svojich podriadených a nechať ich „hovoriť“ svojimi nápadiami do stratégie podniku je otázkou času,

trpezlivosti a hlavne zmeny postoja vedenia k zamestnancom. Ak samo vedenie nebude ochotné názory zamestnancov vnímať ako relevantné, akýkoľvek môj návrh smerom k zavedeniu participatívneho prístupu bude zbytočný. Motiváciou pre vedenie, prečo zlepšiť komunikáciu so svojimi zamestnancami, je ich vyjadrená nízka spokojnosť s tým, že nemôžu zasahovať do rozhodnutí, ktoré sa ich týkajú. Z toho vyvodzujem, že zamestnanci by mali záujem svojimi názormi a nápadmi zasahovať do diania v podniku. Napriek tomu som v prípade zavedenia návrhu participatívneho prístupu v podniku skeptická, pretože participácia na riadení sa nedá rozkázať, ani len tak navrhnúť. Z rozhovorov so zamestnancami vyplynulo, že v podniku prevládajú obavy z vyjadrenia svojich názorov pred najvyšším vedením. Z toho dôvodu je môj návrh smerom k participatívne mu riadeniu skromný.

5.5.1 Návrh č. 10

Navrhujem, aby sa pravidelne po každoročnej porade uskutočňovala celovečerná akcia za účasti celého vedenia ako pokus o zblíženie sa so zamestnancami. To považujem za prvý krok ku vzájomnej komunikácii a zmene prístupu. Potom je už otázkou času a prístupu vedenia, kedy začne venovať väčšiu pozornosť zamestnancom a zavedenie na poradách viac priestoru pre diskusiu a vyjadrovanie názorov a nápadov. Vždy bude platiť, že ak niekto má naozaj záujem svoj názor vyjadriť a snahu niečo zmeniť, tak to aj urobí. Záleží to opäť od postoja vedenia podniku. Preto nepredpokladám, že zavedenie návrhu bude mať rýchle a pozitívne účinky hneď od začiatku. Základom je ochota vedenia. Mnohé z názorov zamestnancov môžu byť len maličkosti, ale predpokladám, ak by vedenie začalo prejavovať pozornosť a bolo by aj ochotné tieto maličkosti riešiť, zmení sa tým aj postoj zamestnancov k podniku.

Participatívny prístup na nižšom stupni riadenia bol vyhodnotený pozitívne. Manažéri iniciujú svojich podriadených k podávaniu návrhov k zlepšovaniu činnosti i keď len v limitách, ktoré to manažérovi na nižšom stupni riadenia dovoľujú. Zvyšovanie participatívneho prístupu v podniku ABC, s.r.o. teda vedie od líniových manažérov. A preto aj cesta k vytvoreniu spoločnej zdieľanej vízie by mala začať smerom od pracovných tímov a oddelení v podniku. Z časového hľadiska ide ešte o dlhú cestu k spoločnej vízie za celý podnik.

V prípade návrhov a nápadov, ktoré by sa zaviedli v rámci tímu alebo oddelenia by som navrhovala aspoň uznanie alebo odmenu v podobe jedného dňa plateného voľna (nad rámec dovolenky). Tento návrh by som zaviedla po pol roku (predpoklad- zníženie preťaženia)

Odhad nákladov:

Organizačné poplatky za celovečernú akciu (prenájom, jedlo, pitie, hudba, apod)

Celkom 270 000 Kč

Odmena v podobe 1 deň plateného prac. voľna 1 500 Kč

Plán zavedenia návrhov

1. Odmena za odporučenie zamestnanca
2. Realistický popis pracovnej pozície
3. Najat' nových zamestnancov
4. Outdoor tréning na zvládanie stresu
5. Participácia manažér seniora na 2. kole výberových konaní
6. Taktika „dva aspiríny a počkat“
7. Zavedenie bonusu pre manažér seniorov
8. Rozšírenie spektra odmien a zamestnaneckých výhod
9. Objasňovanie odmeňovania
10. Participatívny prístup

Náklady celkom (za predpokladu polovičnej výšky bonusu pre manažérov, 10x odmena ako deň voľna,)	4 337 974 Kč
Náklady na fluktuáciu za oddelenie obchod + nákup 2007	6 875 400 Kč
Rozdiel	2 537 426 Kč

Nepredpokladám, že sa miera fluktuácie zníži hneď prvý rok. Prvý efekt by sa mohol dostaviť približne po roku ako dôjde k najatiu nových zamestnancov. Nedokážem presne určiť koľko %, ale ak hlavným dôvodom k odchodu z podniku bol stres a preťaženie, predpokladám, že k zníženiu fluktuácie určite dôjde. Rozdiel v nákladoch by zodpovedal poklesu fluktuácie o 8% v oddelení obchodu a nákupu, nepredpokladám, že behom 1 roka by k takémuto poklesu hneď aj došlo. Reálnou dobou, kedy by sa náklady vrátili, by mohol byť druhý rok, kedy by sa dostavil efekt flexibilného odmeňovania, zníženie preťaženia a nižších nákladov na fluktuáciu. Zároveň je možné predpokladať, že sa zvýši výkonnosť zamestnancov na týchto oddeleniach a teda aj tržby. Ako bolo zmienené šance na trhu sú viac ako otvorené, podnik stále rastie.

Záver

Na firemnú kultúru učiacej sa organizácie bolo po minulé roky nahliadané hlavne ako na účinný nástroj prevádzania zmeny v podniku. Jej úspech je vybudovaný na procese permanentného učenia, ktorého výsledky integruje do svojej štruktúry. Vďaka tomu podnik dokáže flexibilnejšie odpovedať na podnety čoraz komplikovanejšieho okolitého prostredia.

V mojej diplomovej práci som na firemnú kultúru učiacej sa organizácie nahliadala z inej strany. Predmetom bola zmena organizačnej kultúry smerom k učiacej sa organizácii. Vychádzala som z tvrdenia, že priaznivá firemná kultúra ako taká je účinným nástrojom ako osloviť a pritiahnúť správnych ľudí a tým aj zvyšovať výkonnosť podniku. Avšak na to, aby to dokázala, musí vyznávať podobné hodnoty, zaujať podobné postoje a prezentovať podobné názory. Najdôležitejšou hodnotou pre učiacu sa organizáciu je ľudský kapitál. Uvedomuje si, že bez neho sa nedokáže ako celok učiť a teda ani uspieť. Na základe toho sa snaží vybudovať štruktúru, ktorá by bola v súlade s jeho potrebami a tak ho aj motivovať zvelaďovať svoj potenciál a dosahovať vytýčených cieľov.

V teoretickej časti sú zhromaždené poznatky a názory o organizačnej štruktúre a jej vplyv na podnik s viacerých hľadísk. Hlavnými pojmami sú prvky firemnej kultúry a determinanty, ktoré na ňu vplyvajú. Ťažisko stojí na problematike firemnej kultúry učiacej sa organizácie a jej vplyvu na ľudský faktor v podniku. Súčasťou textu sú vybrané motivačné teórie a ich vplyv na chovanie a postoje zamestnancov k podniku. Kapitoly uzatvárajú teoretické prístupy zaoberajúce sa zmenou kultúry v podniku a jej limitami. Na tieto teoretické základy nadväzuje praktická časť.

Cieľom praktickej časti bolo vypracovať konkrétny projekt zmien vychádzajúcich z princípov učiacej sa organizácie, ktorý by zároveň viedol k zníženiu odvrátiteľnej miery fluktuácie vo vybranom podniku. Dotazníkovým šetrením, ktorého hodnotiacimi parametrami boli princípy učiacej sa organizácie, som overovala hypotézu, že podnik ABC, s.r.o. nie je učiacou sa organizáciou. Súčasne som vychádzala z predpokladu, že prvky firemnej kultúry učiacej sa organizácie posilňujú silné a dlhodobé motivátory ľudí, ktoré zvyšujú ich spokojnosť so zamestnaním a tendenciu v podniku zotrvať.

Hypotézu, že podnik ABC, s.r.o. nie je učiacou sa organizáciou sa mi podarilo potvrdiť čiastočne. Podnik totižto z hľadiska jej princípov dosahoval určité slabé a silné miesta, ktorými boli informatika, vnútorná výmena a príležitosť osobného rozvoja pre každého. Na druhú stranu dosahoval nízke hodnotenia v princípoch ako participatívne riadenie, pružný systém

odmeňovania, podporné štruktúry podniku. Podobne sa nedá hovoriť, žeby v podniku panovala otvorená atmosféra podporujúca diskusie a rôznorodosť. Ďalšími slabunami boli vyhodnotené nízke tendencie k riskovaniu a chybovaniu, celková neflexibilita podporných štruktúr. Rovnako môžem povedať, že podnik nie je vizionárskou spoločnosťou, zamestnanci prejavili minimálny záväzok k jeho poslaniu. Najkritickejším miestom bola vyhodnotená hladina stresu na pracovisku, čo bolo aj hlavnou príčinou zamestnancov k odchodu z daného podniku. Na základe týchto úsudkov môžem povedať, že podnik princípy učiacej sa organizácie nepoužíva a teda učiacou sa organizáciou nie je.

Z výsledkov dotazníkového šetrenia som dokázala určiť slabé miesta z pohľadu učiacej sa organizácie, ktoré sú príčinou nespokojnosti zamestnancov v danom podniku, čo vedie aj k zvýšenej miere fluktuácie. Týmito kritickými miestami boli najmä zvýšená hladina stresu a preťaženosť zamestnancov, čomu som prisúdila aj prioritu v projekte zmien.

Návrhy vychádzajú z princípov a zákonov učiacej sa organizácie, ktoré som považovala ako vhodný nástroj riešenia fluktuácie v danom podniku. Jedným z argumentov bol, že firemná kultúra učiacej sa organizácie má potenciál osloviť a pritiahnúť práve generáciu mladých ľudí, ktorí v podniku ABC prevažujú. Druhý argument pre učiacu sa organizáciu je marketingové prostredie, v ktorom podnik ABC, s.r.o. pôsobí, a teda potreba byť flexibilný, rýchly a pohotový.

Cieľ práce sa mi podarilo splniť. Vypracovala som projekt zmien, ktorého úlohou bolo znížiť fluktuáciu v podniku zameraný na udržiavanie kritických pracovných pozícií. Momentálne nedokážem uviesť dôkaz, žeby navrhované zmeny k zníženiu fluktuácie v podniku naozaj viedli. Avšak na základe predpokladov a výsledkov, môžem povedať, že zmeny povedú k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov so svojou prácou v podniku. A teda je možné povedať, že z dlhodobého hľadiska zavedením zmien dôjde k zníženiu fluktuácie v podniku.

Zoznam tabuliek a grafov

Zoznam tabuliek

TABULKA 1: NÁKLADY NA FLUKTUÁCIU NA OBSADENIE 1 PRACOVNEJ POZÍCIE OBCHODNÍK/ NÁKUPCA	40
TABULKA 2 SLABÉ A SILNÉ MIESTA PODNIKU Z POHĽADU UČIACEJ SA ORGANIZÁCIE	44
TABULKA 3 POROVNANIE HODNOTENIA PARTICIPATÍVNEHO PRÍSTUPU- MANAŽÉRI/NEMANAŽÉRI	44
TABULKA 4 POROVNANIE HODNOTENIA MIERY SAMOSTATNOSTI V RIADENÍ- MANAŽÉRI/NEMANAŽÉRI.....	44
TABULKA 5 POROVNANIE HODNOTENIA VZDIALENOSTI MEDZI VEDENÍM A ZAMESTNANCAMI- MANAŽÉRI/NEMANAŽÉRI.....	45
TABULKA 6 POROVNANIE HODNOTENIA MIERY ZÁVÄZKU K VÍZII- MANAŽÉRI/ NEMANAŽÉRI	46
TABULKA 7 POROVNANIE HODNOTENIA OTVORENOSTI KOMUNIKÁCIE V PODNIKU- MANAŽÉRI/NEMANAŽÉRI.....	47
TABULKA 8 POROVNANIE HODNOTENIA PREJAVOV ÚCTY, REŠPEKTU- MANAŽÉRI/NEMANAŽÉRI	48
TABULKA 9 POROVNANIE HODNOTENIA RIADENIA MANAŽÉROV V PODNIKU- MANAŽÉRI/NEMANAŽÉRI.....	49
TABULKA 10 POROVNANIE HODNOTENIA HLADINY STRESU V PODNIKU- MANAŽÉRI/NEMANAŽÉRI	50
TABULKA 11 POROVNANIE HODNOTENIA KULTÚRY AKCEPTOVANIA CHYBY- MANAŽÉRI/NEMANAŽÉRI.....	51
TABULKA 12 POROVNANIE HODNOTENIA FLEXIBILITY PODPORNÝCH ŠTRUKTÚR PODNIKU- MANAŽÉRI/NEMANAŽÉRI.....	51
TABULKA 13 POROVNANIE HODNOTENIA ODMEŇOVANIA NA ZÁKLADE VÝKONU- MANAŽÉRI/NEMANAŽÉRI.....	52
TABULKA 14 POROVNANIE HODNOTENIA PRÍLEŽITOSTI K OSOBNÉMU ROZVOJI- MANAŽÉRI/NEMANAŽÉRI.....	53
TABULKA 15 POROVNANIE HODNOTENIA RIADENIA MANAŽÉROV V PODNIKU- SKUPINA S/SKUPINA N NEMANAŽÉRI.....	57
TABULKA 16 NAJVÝRAZNEJŠIE ROZDIELY V HODNOTENÍ V OTÁZKACH DOTAZNÍKA A –SKUPINA S/SKUPINA N.....	82
TABULKA 17 NAJVÝRAZNEJŠIE ROZDIELY V HODNOTENÍ OTÁZOK DOTAZNÍKA B- SKUPINA S/SKUPINA N.....	82

Zoznam grafov

GRAF 1 PRIEMERNÉ HODNOTENIE VÝCHODISKOVEJ SITUÁCIE PODNIKU	43
GRAF 2 VÝCHODISKOVÁ SITUÁCIA PODNIKU Z POHĽADU ZAMESTNANCOV SPOKOJNÝCH/ NESPOKOJNÝCH SO SVOJIM ZAMESTNANÍM V DANOM PODNIKU	55

Zoznam použitej literatúry

Monografia

- [1] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7
- [3] Bridges, W.: Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 165 s. ISBN 80-726-1137-2
- [4] Brooks, I.: Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-722-6763-9
- [5] Block, P.: Stewardship: Choosing service over Self-Interest. 1.vyd. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1993, ISBN-10: 1881052869
- [6] Nový, I.: Podnikové kultura a identita. 1. vyd. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-707-9159-4
- [7] Parma, P.: Umění koučovat: systematické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 222 s. ISBN 80-868-5134-6
- [8] Pfeifer, L., Umlaufová, M.: Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-716-901-8X
- [9] Senge, P.: Pátá disciplína: teorie a praxe učice se organizace. 1.vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 80-726-1162-1
- [10] Schein, E:H: Organizational culture and leadership. 3.vyd. San Francisco: Jossey Bass, 2004. 437 s. ISBN 0787968455
- [11] Slater, R.: 31 tajemství Jacka Welche- muže, který změnil General Electric. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 171 s. ISBN 80-726-1000-7

[12] Šigut, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-735-7046-7

[13] Tichá, I.: Učí se organizace. 1.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 1999. 56 s. ISBN 80-213-0574-6

Elektronické dokumenty

[1] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů- nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Grada Publishing, 2007 789 s. ISBN 80-247-1407-8

Dostupné na WWW:

<http://books.google.cz/books?id=yso2ddMRfv8C&pg=PA228&lpg=PA228&dq=spokojenost++prace&source=web&ots=Hg6sqNXllC&sig=h9CN6GCv_WVXqCCB8wusgSZSxyE&hl=cs#PPA230,M1>

[2] Baroňová, I., Navrátilová, L.: Firemní kultura- základ prosperity nebo problému. Trend Marketing [online] 20.3.2008 [cit.2008-03-04]

Dostupné na WWW:

<http://mam.ihned.cz/c4-10102490-23413080-107700_d-firemni-kultura-zaklad-prosperity-nebo-problemu>

[3] Catherine Brady, citované podľa Hurná, S: Manažér alebo líder. ITlib. Informačné technológie a knižnice[online]4/2003 [cit.2008-04-04]. Dostupné na WWW:

<<http://www.cvtisr.sk/itlib/itlib034/manazer.htm>>

[4] Konečný, G.: Jak motivovat a udržet zaměstnance. Svět tisku [online] 4/2004 [cit. 2008-20-04]

Dostupné na WWW: <http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=932>

[5] PriceWaterhouseCoopers, 2006 citované podľa Marek, J. :Řízení lidských zdrojů v učící se organizaci. Risk-management [online] 2007 [cit. 2008-06-04]

Dostupné na WWW: <<http://www.risk-management.cz/clanky/Rizeni-lidskych-zdroju-v-ucici-se-organizaci.pdf>>

[6] Smith, M.: Peter Senge and the learning organization. Infed.[online] 04/2008 [cit.2008-16-04]. Dostupné na < <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> >

[7] Svobodová, L.: Hlavní faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání a výkonnost zaměstnanců. Citované podľa i.podnikatel [online] 22.4.2008 [cit. 2008-23-04]

Dostupné na WWW: < <http://ipodnikatel.cz/hlavni-faktory-ovlivnujici-spokojenost-v-zamestnani-a-vykonnost-zamestnancu.html>>

Zoznam príloh

Príloha 1: Základná organizačná štruktúra podniku ABC, s.r.o.

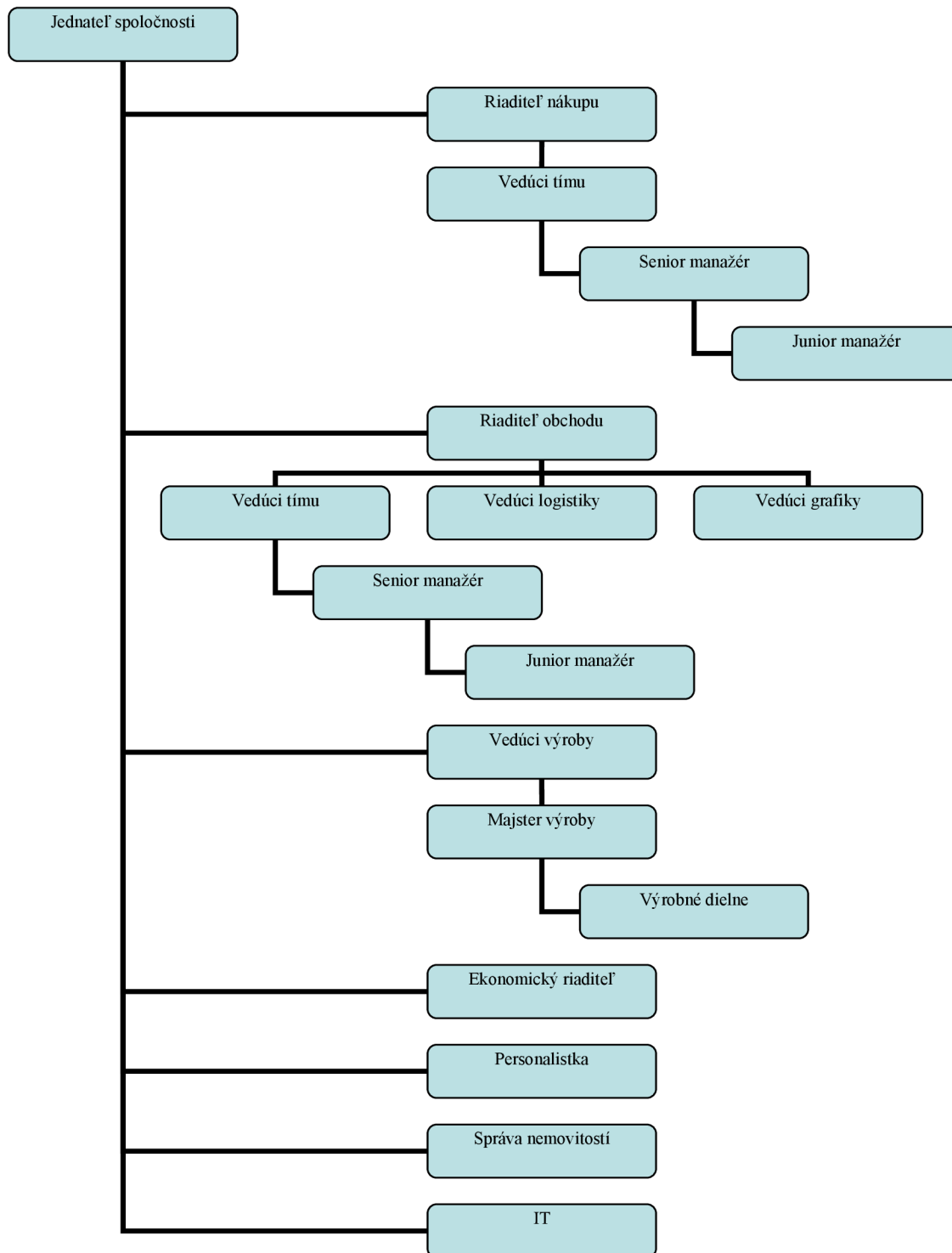
Príloha 2: Dotazník A, Dotazník B

Príloha 3: Štruktúra otázok riadeného rozhovoru s personalistom

Príloha 4: Vybrané otázky s najväčším rozdielom v hodnotení skupiny S/skupiny N

Príloha 1

Obr. č. 1 Základná organizačná štruktúra podniku



Zdroj: Interné dokumenty podniku

Príloha 2

Před Vámi je dotazník s otázkami týkající se firemní kultury. Poprosila bych Vás, kdyby jste vyplnili dotazník podle Vašich každodenních zkušeností, jak Vy vidíte svou společnost.

Vyhodnoťte podle Vašeho názoru, co si myslíte že platí pro Vaši organizaci jako celek s využitím níže uvedených stanovisek. Použijte hodnotící škálu od 1 do 5, přičemž hodnocení 1 bude znamenat, že dané stanovisko neodpovídá podmínkám vaší organizace, vaše organizace se tak nechová, hodnocení na opačném konci (5) bude znamenat, že je to v souladu s vaší organizací.

	Neodpovídá			Odpovídá	
	1	2	3	4	5

Dotazník A

1.	Pravidelně vyhodnocujeme jaké jsou nové trendy na trhu (např. konkurence), ekonomickou (např. kurz CZK) a politickou situaci, společenské problémy.	1	2	3	4	5
2.	Každý zaměstnanec má možnost mluvit svými nápady do strategie podniku.	1	2	3	4	5
3.	Každý zaměstnanec má přístup k podnikovým informacím a databázím.	1	2	3	4	5
4.	Informace o finančních dopadech jednotlivých kroků jsou snadno a včas k dispozici, když je potřebujeme.	1	2	3	4	5
5.	Pracovní týmy ví, co je účelem jejich práce a mají představu o tom, co je účelem práce ostatních pracovních týmů.	1	2	3	4	5
6.	Zaměstnanci jsou odměňováni řadou různých peněžitých i nepeněžitých způsobů.	1	2	3	4	5
7.	Zavedené pracovní procesy a postupy jsou velmi pružné a rychle je dokážeme přizpůsobit různým potřebám a úkolům.	1	2	3	4	5
8.	Je pro nás zcela přirozené sledovat, co se děje na trhu, co dělají naši konkurenti a co říkají naši zákazníci a tyto informace předáváme ostatním v podniku.	1	2	3	4	5
9.	Spolupracujeme s ostatními podniky, abychom vyvinuli nové služby a naučili se od svých partnerů nové metody.	1	2	3	4	5
10.	Zaměstnanci nemají strach přiznat, že udělali chybu, že se jim v práci něco nepovedlo.	1	2	3	4	5
11.	Všichni jsou pobízeni a podporováni v úsilí učit se novým věcem, získávat nové schopnosti.	1	2	3	4	5
12.	V snaze najít nové praktiky a směřování podniku do budoucna se nebojíme experimentovat a realizujeme pilotní projekty.	1	2	3	4	5
13.	Důležité záměry a rozhodnutí jsou nejdříve projednány v nejširším plénu se zaměstnanci a potom jsou realizovány.	1	2	3	4	5
14.	Informační technologie neužíváme jenom k automatizaci procesů, ale hlavně k sdílení informací potřebných k naší práci.	1	2	3	4	5
15.	Zaměstnanci dobře chápou význam podnikových financí a jak jsou využívány.	1	2	3	4	5
16.	Kdykoli je to potřebné různé pracovní týmy sdílejí informace mezi sebou a vypomáhají si svými dovednostmi.	1	2	3	4	5

17.	Většina zaměstnanců má vliv na tom, jak budou odměňováni.	1	2	3	4	5
18.	Podnik podporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny jako vykonávat práci efektivněji.	1	2	3	4	5
19.	Nové informace o vnějším prostředí jsou snadno a rychle dostupné pro příslušné zaměstnance a následně zpracovány do informačního systému.	1	2	3	4	5
20.	Často se scházíme s pracovníky jiných podniků z oboru, abychom si vyměnili informace a zkušenosti.	1	2	3	4	5
21.	Hlavním záměrem hodnotících pohovorů s pracovníky je zjištění potřeb jak zlepšit jejich výkon a nabídka možností rozvoje kariéry.	1	2	3	4	5
22.	V našem podniku se nám nabízí dostatek příležitostí a zdrojů k profesnímu rozvoji zaměstnanců. (pracovníci mají otevřený přístup ke vzdělávání, školení a kvalifikačnímu růstu).	1	2	3	4	5

Dotazník B

23.	V naší společnosti manažeři berou v úvahu individuální rozdíly a potřeby u svých podřízených.	1	2	3	4	5
24.	V naší společnosti manažeři podporují a motivují své pracovníky k zvyšování jejich pracovního výkonu.	1	2	3	4	5
25.	Zaměstnanci vědí, jaké výsledky se od nich očekávají a je jim pravidelně poskytnutá zpětná vazba.	1	2	3	4	5
26.	V naší organizaci máme pocit, že naše práce se cení a že jsme pro společnost důležití.	1	2	3	4	5
27.	Trvalé zlepšování (výkon jednotlivce, obchodních výsledků, apod.) je očekáváno, a zároveň vnímáno s respektem.	1	2	3	4	5
28.	V naší společnosti nemáme obavy vyjadřovat se, vyslovit nesouhlas nebo jiný názor.	1	2	3	4	5
29.	V organizaci jsou podporovány otevřené produktivní diskuse a různorodost názorů.	1	2	3	4	5
30.	V naší společnosti jsme vybízeni ke kreativitě a vyslovení svých nápadů.	1	2	3	4	5
31.	Manažeři vedou své zaměstnance k samostatnosti a iniciativě v rozhodování a provádění pracovních úkolů.	1	2	3	4	5
32.	Chyby jednotlivců nebo pracovních týmů se využívají jako příležitost k poučení do budoucna.	1	2	3	4	5
33.	V naší organizaci je hladina stresu na přijatelné úrovni.	1	2	3	4	5
34.	Jsmo ochotni porušit staré zvyky v zájmu vyzkoušet nové způsoby řízení a vykonávání práce.	1	2	3	4	5
35.	U každého pracovníka je specifikován druh a rozsah školení, dalšího vzdělávání nebo tréninku, kterého se mu během roku dostane.	1	2	3	4	5
36.	Zaměstnanci mají přehled o celé organizaci, uvědomujeme si, jaké dopady má naše jednání na ostatní kolegy a oddělení.	1	2	3	4	5
37.	Víme jasně vysvětlit, co je posláním společnosti, co chce v budoucnosti dosáhnout.	1	2	3	4	5
38.	Práce je natolik inspirující, že se snažíme podávat co nejlepší výkon.	1	2	3	4	5
39.	Řízení manažerů v naší organizaci je inovativní, kreativní, s ochotou přijímat riziko.	1	2	3	4	5

40.	Přestože je prostředí naší organizace komplikované, chaotické a rychle se rozvíjející, nepůsobí dojmem přetížení.	1	2	3	4	5
41.	Na chyby nazíráme jako příležitost k růstu.	1	2	3	4	5
42.	Zaměstnanci v naší organizaci si zcela běžně mezi sebou vyměňují zkušenosti, znalosti a dovednosti, které se naučili.	1	2	3	4	5
43.	Manažeři v naší společnosti vytvářejí dobrou týmovou atmosféru, usměrňují pracovníky jak spolu pracovat efektivněji.	1	2	3	4	5
44.	V snaze zlepšit spolupráci a komunikaci v týmu se snažíme poznávat rozdíly v stylu práce a učení ostatních spolupracovníků.	1	2	3	4	5
45.	Odměňování zaměstnanců je spojeno s jejich skutečným pracovním výkonem.	1	2	3	4	5
46.	V organizaci je obecně sdílený názor, že vždy existuje lepší způsob, jak něco dělat.	1	2	3	4	5
47.	Mezi jednotlivými stupni v řídicí hierarchii nejsou dělány velké rozdíly včetně různých výhod a požitků.	1	2	3	4	5
48.	Pravidelně se setkáváme, abychom si vyměnili to co jsme se naučili nebo zjistili během naší práce, a to využijeme k případným změnám.	1	2	3	4	5
49.	Zaměstnanci jsou často vystavení novým podnětům a výzvám.	1	2	3	4	5
50.	Se svým zaměstnáním v naší společnosti jsem spokojen, málokdy přemýšlím, že bych odešel.	1	2	3	4	5
51.	Učení je očekáváno a podporováno na všech úrovních společnosti od managementu po nejnižší pozice.	1	2	3	4	5

Prosím, řekněte aspoň 1 věc, co se Vám ve Vaší společnosti líbí.

Naopak, prosím řekněte aspoň 1 věc, s čím **nejste spokojen/a** co by jste rád/a změnil/a.

Co si myslíte, že je hlavní příčinou odchodu zaměstnanců z vaší společnosti? (můžete označit více odpovědí)

- A. Limitující možnosti profesního růstu
- B. Mzdové ohodnocení
- C. Nedostateční poskytování zaměstnaneckých výhod
- D. Odlišná očekávání od dané pracovní pozice (odlišná představa požadavků na výkon, čas, pracovní náplň apod.)
- E. Rodinné nebo osobní důvody
- F. Neshody v týmu nebo s nadřízeným
- G. Přílišný tlak a stres
- H. Už tu byli moc dlouho, potřebovali změnu
- I. Jiné

Z jakého důvodu Vy zůstáváte ve Vaší společnosti?(můžete označit více odpovědí)

- A. Možnosti profesního růstu
- B. Mzdové ohodnocení
- C. Nabídka zaměstnaneckých výhod a benefitů

- D. Práce s inspirujícím posláním nebo vzrušujícími profesními výzvami
- E. Zajímavá náplň práce
- F. Lidé, pracovní kolektiv
- G. Ze setrvačnosti, prostě se mi nechce měnit
- H. Mám obavu, že jinde by to nebylo lepší/je to horší
- I. Jiné.....

Jak dlouho působíte ve firmě ABC, s.r.o.? Věk:

Zastáváte: A/ Manažerskou pozici (min.1 podřízený)
 B/ Nemanadžerskou pozici (bez přímých podřízených)

DĚKUJI VÁM ZA VYPLNĚNÍ

Príloha 3

Riadený rozhovor s personalistom

1. Míra fluktuace zaměstnanců(počet odešlých k určitému dni/počet zaměstnanců k dni)

Za poslední měsíc, poslední rok

Je vedený výstupný pohovor z odcházejícími zaměstnanci?(jeho charakter, výsledky a možná analýza, popis odešlých zaměstnanců, odezva u managementu)

Je s odešlými zaměstnanci udržovaný kontakt? Jaký je počet vrácených zaměstnanců za posledních 5 let?

2. Charakter odměňování

Jak by jste procentuálně rozdělili měsíční plat na pevnou mzdu, odměny, prémie u vedoucích pracovníků a pracovníků na nižších pozicích? Jsou tyhle odměny nějak vázané s loajalitou zaměstnanců k firmě?

Porovnání s konkurencí se platové hodnocení pohybuje nad, pod nebo na úrovni průměru?

Jaké zaměstnanecké výhody jsou poskytovány vaší firmou?(flexibilita prac. doby, školení apod.)

3. Výběr zaměstnanců

Jak by jste hodnotili účast vedoucích pracovníků při výběře zaměstnanců?(tvorba popisu pracovní pozice, účast na pohovorech, jejich kvalifikovanost pro výběr zaměstnanců, poskytování školení v dané oblasti)

Popis průběhu výběru zaměstnanců

Podle čeho je rozhodnuto o přijetí uchazeče, co je prioritní při výběře?(psychologické testy, prax, stupeň vědomostí, škola, apod.)

Jaký je popis a prezentování pracovní pozice? Aktualizuje se popis pracovní pozice podle požadavek firmy a vnějšího prostředí? (očekávané výsledky, kultura firmy, oddělení, ve kterém se pracovní pozice nachází)

Kolik % najímaných pracovníků je zevnitř, jaké jsou možnosti?

4. Hodnotní zaměstnanců

Vedoucích pracovníků, pracovníků na nižších pozicích (techniky, jak často)

5. Školení zaměstnanců, profesní růst

Jak by jste procentuálně ohodnotili spoluúčasť na plánování kariéry a školení zaměstnanců?(samotní zaměstnanci, jejich nadřizení, personální oddělení)

Jaké jsou možnosti pro vzdělávání, jak často, dochází k hodnocení výsledků školení a jejich dopad na praxi?

Priloha 4

Tabulka 16 Najvýraznejšie rozdiely v hodnotení v otázkach dotazníka A –Skupina S/skupina N

	Skupina S	Skupina N	Rozdiel
2. Každý zaměstnanec má možnost mluvit svými nápady do strategie podniku.	3,6	1,83	1,77
3. Každý zaměstnanec má přístup k podnikovým informacím a databázím.	5	4,00	1,00
6. Zaměstnanci jsou odměňováni řadou různých peněžitých i nepeněžitých způsobů.	3,6	2,17	1,43
9. Spolupracujeme s ostatními podniky, abychom vyvinuli nové služby a naučili se od svých partnerů nové metody.	4,4	3,30	1,10
13. Důležité záměry a rozhodnutí jsou nejdříve projednány v nejširším plénu se zaměstnanci a potom jsou realizovány.	3	2,00	1,00
17. Většina zaměstnanců má vliv na tom, jak budou odměňováni.	3,6	2,60	1,00
20. Často se scházíme s pracovníky jiných podniků z oboru, abychom si vyměnili informace a zkušenosti.	2,8	1,60	1,20

Zdroj: Vlastný výskum autora

Tabulka 17 Najvýraznejšie rozdiely v hodnotení otázok dotazníka B- Skupina S/skupina N

	Skupina S	Skupina N	Rozdiel
23. V naší společnosti manažeři berou v úvahu individuální rozdíly a potřeby u svých podřízených.	4,75	2,86	1,89
24. V naší společnosti manažeři podporují a motivují své pracovníky k zvyšování jejich pracovního výkonu.	4,5	2,86	1,64
25. Zaměstnanci vědí, jaké výsledky se od nich očekávají a je jim pravidelně poskytnutá zpětná vazba.	4,5	3,43	1,07
26. V naší organizaci máme pocit, že naše práce se cení a že jsme pro společnost důležití.	3,75	2,29	1,46
27. Trvalé zlepšování (výkon jednotlivce, obchodních výsledků, apod.) je očekáváno, a zároveň vnímáno s respektem.	4,25	3,00	1,25
33. V naší organizaci je hladina stresu na přijatelné úrovni.	3,25	2,29	0,96
37. Víme jasně vysvětlit, co je posláním společnosti, co chce v budoucnosti dosáhnout.	4,25	3,43	0,82

38.	Práce je natolik inspirující, že se snažíme podávat co nejlepší výkon.	4,25	3,14	1,11
40.	Přestože je prostředí naší organizace komplikované, chaotické a rychle se rozvíjející, nepůsobí dojem přetížení.	3,5	2,43	1,07
41.	Na chyby nazíráme jako příležitost k růstu.	4	3,00	1,00
45.	Odměňování zaměstnanců je spojeno s jejich skutečným pracovním výkonem.	3,75	2,71	1,04

Zdroj: Vlastný výskum autora