

SOCIÁLNĚ-PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY MOTIVACE A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ

Vojtěch Malátek

Klíčová slova:

pracovník, motivace, pracovní spokojenost, lidský kapitál, rozvoj pracovníků, podniková kultura, podnik

Key words:

employee, motivation, job satisfaction, human capital, employee development, corporate culture, enterprise

Abstrakt

Tento článek pojednává o motivaci a rozvoji pracovníků z pohledu sociálně-psychologických hledisek. Zdůrazněna je především důležitost těchto hledisek v rámci motivace a rozvoje pracovníků, tj. v personálních činnostech, jejichž adekvátní zvládnutí ze strany managementu podniků je jedním z jejich nejdůležitějších prostředků v tvrdém konkurenčním boji. Pouze „správně“ namotivovaní pracovníci s potřebnou úrovní znalostí, vědomostí, schopností a dovedností jsou tím nejcennějším zdrojem výkonu, které podnik má.

Abstract

This article deals with employee motivation and development from the social-psychological viewpoints. Primarily emphasized is the importance of these viewpoints in the scope of employee motivation and development, i.e. in personell activities which are, if they are appropriately handled by the enterprise management, one of the most important tools in the hard competition of these enterprises. Only properly motivated employees with required level of knowledge, learning, abilities and skills are the most precious performance resource which the enterprise has.

Úvod

„Organizace hospodářského i jiného typu jsou tvořeny více či méně početnými soubory lidí, mezi nimiž se nutně vytváří sociální interakce, a to v rovině formální (lidé sdružení z hlediska pracovních úkolů) a v rovině neformální (spontánní interakce mezi spolupracovníky téhož pracoviště a mezi zaměstnanci téže organizace). Fungování organizace je vyjádřeno řadou konstruktů (například pracovní spokojenost, podnikové klima, kariéra a další), které také nutně zahrnují sociálně psychologická hlediska, protože se v nich uplatňují zřetele k interpersonálním interakcím.“¹ Podniky, resp. jejich vedení má v rukou velmi cenné nástroje, jak na tyto hlediska pozitivně působit a dosáhnout tak prostřednictvím svých pracovníků vytýčených cílů. Tyto nástroje se nazývají motivace a rozvoj pracovníků. Pracovníci by totiž měli mít v podniku vytvořené takové podmínky, aby byli schopni naplnit nejen svoje potřeby, ale také cíle podniku. Hlavními předpoklady k dosažení podnikových cílů jsou „správně“ namotivovaní pracovníci s potřebnou úrovní znalostí, vědomostí, schopností a dovedností. V dnešním moderním světě dochází neustále k změnám, např.

¹ NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. 2005, s. 89.

technologickým, a proto je zapotřebí umět na tyto změny rychle reagovat. Podniky se musí umět přizpůsobit vnějším okolním podmínkám, proto jsou nejen pracovníci nuceni se rozvíjet.

Tento článek se ve dvou ucelených kapitolách věnuje motivaci a rozvoji pracovníků, tedy zmiňovaným „nástrojům“ vedení podniků k dosažení vytýčených cílů, a to z pohledu sociálně-psychologických hledisek těchto personálních činností. První kapitola nejprve pojednává obecně o pracovní motivaci, pracovní spokojenosti a vztazích mezi těmito „proměnnými“. Následně prezentuje vybrané teorie motivace pracovního jednání a poukazuje na jejich využitelnost v praxi. Druhá kapitola je věnována intelektuálnímu kapitálu pracovníků a jeho rozvoji.

1 Motivace pracovníků

1.1 Motivace a pracovní spokojenost

„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“² Pracovní motivace nám tedy sděluje to, co vede člověka k tomu, aby pracoval. Základním a prvotním motivem práce jedinců je zajištění bytí svého či svých blízkých. Člověk tedy za svou pracovní činnost přednostně očekává adekvátní výši odměny za vykonanou práci, aby mohl obstarat své bytí. Z hlediska pracovní motivace je tento motiv jedním z motivů extrinsických, tj. z vnějšku působících. Důležitou roli nejen v pracovní motivaci, ale i obecně v jednání člověka, mají motivy intrinsické, tj. vnitřní, sobě vlastní. Takovým motivem pro pracovníka může být například seberealizace či uspokojení z práce. V případě Maslowovy hierarchie potřeb můžeme z hlediska motivace pracovníků spatřovat intrinsické motivy na vyšších patrech této „pyramidy“, tzn. nejprve je dle této teorie pracovník motivován hodnotou odměny, úrovní pracovních podmínek, kvalitou řízení, mezilidskými vztahy apod., a teprve poté je ve svém výkonu motivován vnitřními motivy, jako např. postavením ve společnosti, úrovní autonomie jeho práce, seberealizací a uspokojením z práce³.

Jednou z charakteristik motivovaného pracovníka, který odvádí očekávaný výkon, je jeho pracovní spokojenost. Faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost a pracovní výkon shrnul ve své publikaci Management. Eine verhaltenwissenschaftliche Einführung W. H. Staehle⁴:

- „intristicky motivovaná práce koreluje pozitivně se spokojeností a negativně s absentismem a fluktuací;
- autonomie pracovníka koreluje pozitivně s pracovním výkonem i se spokojeností;
- demokratický styl řízení koreluje pozitivně se spokojeností, ale buď pozitivně, nebo negativně s pracovním výkonem;
- organizační klima vyznačující se podporou, otevřenou komunikací a autonomií koreluje pozitivně se spokojeností a ve většině případů také s pracovním výkonem.“⁵

Z uvedeného vyplývá, že práce, která je pro jedince vnitřně motivující má pozitivní vztah k jeho pracovní spokojenosti, snižuje absentismus v práci a fluktuaci (odchod ze zaměstnání). Je otázkou, zda je pracovní spokojenost příčinou zlepšení pracovního výkonu, či naopak uspokojení z pracovního výkonu (z dobře odvedené práce) je důvodem pro vyšší pracovní

² TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 2004, s. 55.

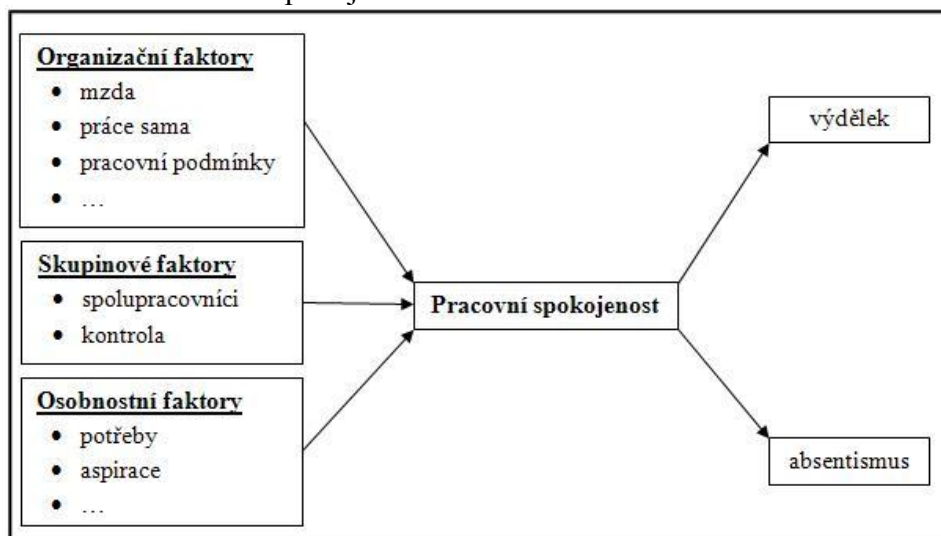
³ Blíže viz CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2005, s. 145.

⁴ Blíže viz STAEHLE, W. H. Management. Eine verhaltenwissenschaftliche Einführung. 1985.

⁵ NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. 2005, s. 115.

spokojenost. V tomto se mnozí autoři zabývající se pracovní motivací neshodují. „Pracovní spokojenost není dosud v teorii chápána jednotně. Zobecnění poznatků k pracovní spokojenosti je problematické z důvodů vlivu mnoha proměnných.“⁶ Bývá však přijat názor, že vztah mezi mírou pracovní spokojenosti a kvalitou pracovního výkonu je oboustranný, neustále se ovlivňující. Pozitivní vlivy autonomie pracovníka na pracovní výkon a spokojenost jsou zřejmé a pochopitelné. Volnost v rozhodování pracovníka při výkonu práce má u dostatečně ambiciózních jedinců⁷ (ne všem pracovníkům může být vysoká míra volnosti poskytnuta) kladné přínosy v ním dosahovaném výkonu a pracovním uspokojení. Demokratický styl řízení pracovníků ve většině případů navozuje pocity spokojenosti na pracovišti a především s prací samotnou, neboť pracovníci nekonají svou práci výhradně na základě pokynů a příkazů ze strany jejich vedoucích. Vlivy demokratického stylu řízení na pracovní výkon spočívají v úrovni liberálnosti tohoto stylu řízení. Je-li příliš liberální, může docházet k situacím, že výkon pracovníků není vůbec, nebo jen v malé míře kontrolován, což může u některých pracovníků vést k poklesu produktivity. Vhodně „nastavené“ organizační klima neboli vyvážená firemní kultura, s níž jsou zaměstnanci nejen seznámeni, ale především ztotožnění, se kladně odráží jak v pracovním výkonu, tak v pracovní spokojenosti pracovníků. Je evidentní, že při sociálně-psychologickém působení na pracovníky v rámci řízení lidských zdrojů, je nutné nezapomínat především na ty aspekty, které mají kladné vlivy na pracovní spokojenost a výkonnost pracovníků. Další faktory ovlivňující pracovní spokojenost pracovníků zobrazuje následující schéma, které je založeno na modelu pracovní spokojenosti E. A. Lockeho⁸.

Schéma 1: Pracovní spokojenost



Zdroj: NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. 2005, s. 112.

Tento model shrnuje činitele, které mají vliv na pracovní spokojenost, do tří kategorií. Z hlediska organizačních faktorů lze zmínit výši a spravedlivost přidělované mzdy, která zaměstnanci přísluší na základě jasných a transparentních pravidel. Dále jsou zde zahrnuty pracovní podmínky, kvalita pracovního prostředí a spokojenost s prací samotnou. Do skupinových faktorů se řadí styl řízení lidí (autokratický, demokratický), organizační hierarchie (vztahy nadřízenosti a podřízenosti), úroveň kontroly vykonávaných činností

⁶ KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 2010, s. 35.

⁷ Ambicióznost pracovníků je z tohoto pohledu pouze jedním z kritérií pro umožnění větší autonomie pracovníkova rozhodování. Jako další kritéria lze uvést např. postavení v organizační hierarchii, typ vykonávané práce, množství podřízených pracovníků apod.

⁸ Blíže viz LOCKE, E. A., LATHAM, G. P. Goal setting : a motivational technique that works! 1984.

a kvalita mezilidských vztahů se spolupracovníky. Neméně významné faktory pracovní spokojenosti jsou též osobnostní činitele, které odráží úspěšnost realizace vlastních potřeb, aspirací a ambicí pracovníků ve všech spektrech jejich pracovního života. Působí-li výše uvedené faktory na pracovníka pozitivním charakterem, poté, dle autora modelu, dochází ke zvyšování míry jeho pracovní spokojenosti. Úroveň pracovní spokojenosti má následně dopady na dvě oblasti – výdělek a absentismus. Pozitivní míra pracovní spokojenosti se odráží v poklesu absence pracovníků v práci a v poklesu jejich fluktuace. Pracovní spokojenost působí, jak bylo uvedeno výše, na pracovní výkon, jehož kvalitu by měl odrážet výdělek za odvedenou práci. Výdělek má pak zpětnovazební vliv na úroveň pracovní spokojenosti. Míru pracovní spokojenosti pak E. A. Locke definuje jako rozdíl mezi očekávanou a skutečnou pracovní situací vynásobený mírou významnosti takto posouzené situace (viz níže uvedený vzorec).

MPS – míra pracovní spokojenosti

Sps – skutečná pracovní situace

Ops – pracovníkem očekávaná pracovní situace (z hledisky výše uvedených faktorů)

MV – míra významnosti, kterou pracovník přikládá odchylce Sps od Ops

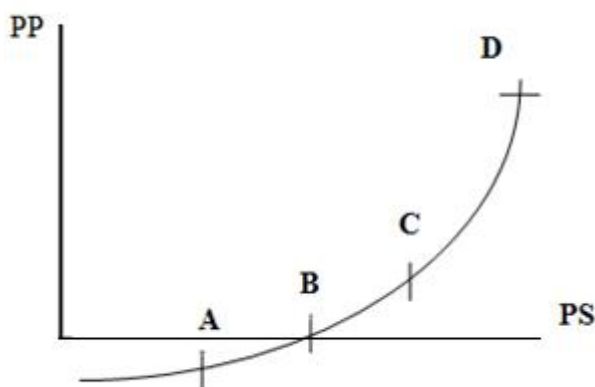
$$MPS = (Ops - Sps) * MV$$

Je pochopitelné, že tento model je teoretickým konceptem, který nemůže zahrnout veškeré sociálně-psychologické aspekty, které působí na chování a jednání jedince v pracovním procesu, nicméně poukazuje na relevantní činitele, jež by neměly být při motivaci pracovníků opomíjeny. V další části budou popsány vybrané teoretické přístupy k motivaci pracovníků s ohledem na jejich praktické využití v pracovním procesu.

1.2 Teorie pracovní motivace a možnosti jejich aplikace v praxi

Cílem řízení lidských zdrojů jako procesu je realizovat takové činnosti, tj. měnit sociální klima v podniku a pozitivně působit na psychiku jednotlivců a skupin na pracovišti, které pomohou co nejvíce pracovníkům daného podniku přiblížit přístup k jejich práci nad úroveň „nutného zla“ (viz následující graf).

Graf 1: Postoj pracovníků k práci



Zdroj: Vlastní zpracování

PP – postoj pracovníků k práci

PS – pracovní spokojenost (s pracovními podmínkami a prací obecně)

A – situace „odmítání práce“ (PS nabývá od počátku až po bod B záporných hodnot)

B – situace „práce jako nutné zlo“ (PS je rovna 0, tj. pracovník již není nespokojen, ale jeho PS je nedostatečná, nemotivující)

C – situace „uspokojivá práce“ (PS je kladná, motivující)

D – situace „práce jako druh zábavy“ (PS je max., práce jedince zcela uspokojuje)

1.2.1 Vroomova teorie pracovní motivace

Obecnou tezí teorie pracovní motivace V. H. Vrooma, který je považován za jednoho z nejvýznamnějších představitelů psychologie práce 20. století, je skutečnost, že „síla

tendence k určité činnosti závisí na síle očekávání, že důsledkem této činnosti bude získání určité hodnoty (peníze, uznání, prestiž atd.), přičemž platí, že pracovník k dosažení této hodnoty vynakládá tím větší úsilí, čím je daná hodnota pro něj atraktivnější.⁹ Tato teorie je tak zařazena do kategorie teorií očekávání. Soustředí se v obecné rovině na kritéria toho, co by mělo vést pracovníka k žádanému výkonu, ale již konkrétně nesděljuje, v jakých oblastech je vhodné na pracovníka působit. Pouze okrajově se zmiňuje o pracovníkem očekávané hodnotě platu, povýšení, uznání či seberealizace. Vroomova teorie se tak spíše zabývá „filozofií“ pracovní motivace, než samotnými motivy, které by měly být při sociálně-psychologickém působení na pracovníky ovlivňovány, přestože sám V. H. Vroom v jiných souvislostech vymezil důvody lidské práce (peníze, sociální interakce, sociální status). Tato teorie naráží mimo jiné na skutečnost, že snadné úkoly, kde je vysoký předpoklad splnění cíle, budou silně motivační pro pracovníka, neboť jak praxe, tak kritici této teorie poukázali na fakt, že snadný úkol je stejně neatraktivní jako příliš náročný, tzn. nemotivující ke zvyšování výkonnosti. Praktické využití Vroomovi teorie v nezměněné podobě je považováno za sporné.

1.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Dvoufaktorová teorie motivace F. Herzberga je založena na předpokladu, že jedince k plnění žádoucího pracovního výkonu stimuluje jeho pracovní spokojenost, která je v pracovním procesu utvářena dvěma skupinami faktorů – motivátory (satisfactory) a frustrátory (hygienické faktory či dissatisfactory), přičemž aspekty obou faktorů mohou na pracovníka působit buď pozitivním či negativním účinkem. Pozitivní účinek motivátorů (dobře odvedená práce, uznání, vyhlídky na kariérní postup, seberealizace) se odráží v pracovní spokojenosti a adekvátním výkonu. Naopak pracovní nespokojenost a nižší než očekávaný výkon je důsledkem negativních účinků motivátorů (špatně odvedená práce, neprojevené uznání, nemožnost kariérního postupu, nemožnost seberealizace). Pozitivní účinek frustrátorů se projevuje tak, že pracovníci nejsou nespokojeni. Jako příklady tohoto účinku na pracovní spokojenost lze uvést dobrý plat, jistotu pracovního místa, dobré pracovní podmínky, prestiž. Negativní účinek frustrátorů způsobuje pracovní nespokojenost (špatný plat, nejistota pracovního místa, špatné pracovní podmínky, nízký status místa). „Naplnění potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.“¹⁰ Přestože má Herzbergova teorie řadu kritiků, kteří především poukazují na skutečnost, že přímá závislost pracovního výkonu na pracovní spokojenosti nebyla empiricky prokázána a vztah těchto dvou proměnných může být obousměrný (viz také kapitola 1.1), tak lze konstatovat, že pro využití této teorie v praxi motivace pracovníků je vhodné se zaměřit na pozitivní účinky motivátorů a s ohledem na typ pracovního místa se pokusit, aby alespoň některé frustrátory působily standardně pozitivním účinkem.

1.2.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti (teorie rovnováhy vydání a zisku), jejímž hlavním představitelem je J. S. Adams, je založena na principu porovnání zisků zaměstnance za odvedené úsilí vůči ziskům druhého zaměstnance (skupiny zaměstnanců) za jím odvedené úsilí. Jediným motivem pracovního výkonu je tedy dle této teorie pouze odměna, resp. veškeré její složky (finanční; hmotné; nehmotné). Nabude-li pracovník dojmu, že poměr jeho zisku (odměny) k vynaloženému úsilí není roven tomuto poměru porovnávaného pracovníka, pak je vnitřně

⁹ NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1992, s. 72 – 73.

¹⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 2007, s. 227.

motivován měnit svůj pracovní výkon. Je-li tento poměr u porovnávaného pracovníka vyšší, pak je pracovník tzv. pod-placen (podhodnocen) a sníží svůj pracovní výkon. V opačném případě je pře-placen (nadhodnocen) a svůj výkon zvyšuje. Přestože teorie řízení lidských zdrojů ukazují, že s rostoucí odměnou ne vždy roste pracovní výkon, je možné z teorie spravedlnosti abstrahovat pro účely motivace pracovníků v praxi důležitý závěr, a to že výše a skladba odměny musí být pracovníkům poskytována na základě jasných pravidel, personálních procesů (analýzy pracovních míst, hodnocení práce, hodnocení pracovníků ad.) a hlavně spravedlivým způsobem pro všechny zaměstnance.

1.2.4 Teorie X a Y

Tato teorie pracovní motivace, kterou vytvořil D. McGregor, vychází z předpokladu, že existují dva typy pracovníků, v nichž je vhodným motivačním „stylem“ ze strany nadřízeného vyvoláno očekávané pracovní jednání. Teorie X říká, že průměrný člověk nerad pracuje, je přirozeně líný, nespolehlivý a je-li to možné, tak se práci vyhne. Z těchto důvodů musí být většina pracovníků motivována finanční odměnou a hrozbou sankcionování. „Teorie X představuje realizaci centrálního principu vedení stanovením návodů, příkazů a kontrolou řízených pracovníků, která je spojena s realizací forem autoritativního vedení.“¹¹ Naopak teorie Y vychází ze skutečnosti, že lidé přirozeně touží po svém rozvoji, tvořivé práci a nezávislosti v rozhodování. Podle posouzení pracovníků pak konkrétní manažer uplatňuje takovou motivační politiku v rozmezí hraničních „bodů“ X a Y. „Manažeři, kteří se spoléhají jen na motivační funkci peněz, s velkou pravděpodobností vytvoří ve skupině prostředí, kde skutečně peníze budou nejdůležitější a vztahy na pracovišti budou zobrazovat to, co je obsaženo v teorii X. Naopak manažeři zaměřeni na lidské vztahy mohou svým působením vytvářet prostředí, kde se stanou mezilidské vztahy důležitými i pro ty členy pracovní skupiny, pro které původně hrály roli v jejich motivaci jen materiální odměny.“¹²

Z hlediska historického vývoje teorií motivace či teorií pracovního jednání (především ve 20. století) by bylo možné zmínit ještě mnoho teorií (např. Porterova a Lawlerova teorie očekávání, Schachterova afiliační teorie, Whiteova teorie kompetence, humanistické teorie pracovní motivace, teorie cukru a biče atd.) a desítky jejich modifikací. S většími problémy bychom ovšem nacházeli možnosti a konkrétní příklady jejich uplatnitelnosti v nemodifikované podobě v praxi¹³. Je možné konstatovat, že v reálném podnikovém managementu dochází v procesu motivování pracovníků obvykle ke kombinaci více metod a modelů sociálně-psychologického působení na pracovníky tak, aby bylo dosaženo kýženého výsledku, tj. plnění vytýčených cílů v neúprosném boji s konkurencí.

2 Pracovník a jeho rozvoj

2.1 Pracovník jako součást intelektuálního kapitálu

V současnosti podniky kladou stále větší důraz na rozvoj svého lidského kapitálu a svých pracovníků. Pojmem lidský kapitál se v současné době zabývá mnoho autorů. V tomto článku lze za východiskovou definici považovat definici J. Vetešky, který lidský kapitál vysvětluje jako vědění a dovednosti, které podporují osobní, sociální a ekonomický blahobyt a kvalitu

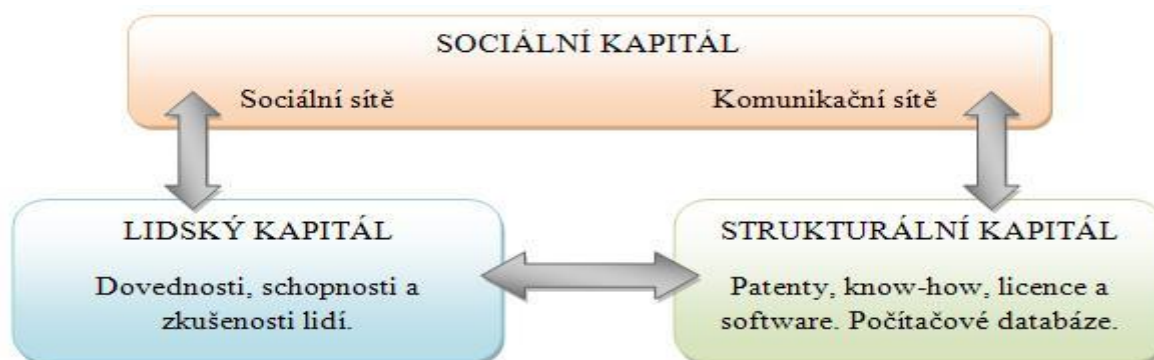
¹¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 2007, s. 175.

¹² PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2012, s. 178.

¹³ Blíže viz DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 2007, s. 176 - 183.

života. Pracovníci v podniku, jsou tedy nositeli znalostí a dovedností a stávají se nezbytnou součástí intelektuálního kapitálu. Na obrázku č. 1 je zobrazena interakce mezi lidským, strukturálním a sociálním kapitálem.

Obr. č. 1 - Intelektuální kapitál



Zdroj: Vlastní zpracování dle <http://managementmania.com/intelektualni-kapital>

Intelektuální kapitál vymezil v roce 1988 Švéd Karl-Erik Sveiby, který tento kapitál člení do tří forem:

- „Lidský kapitál – dovednosti, schopnosti a zkušenosti lidí. Jde o potenciál skrytý v hlavách lidí, který nemusí být nijak zachycen, ale pro podnik je navýsost žádoucí umět tento potenciál sdílet a využívat.
- Strukturální kapitál – účetně evidované patenty, vzory, licence a software. Tento kapitál zahrnuje znalosti uložené v počítačových databázích, dále existující know-how. Jedná se o akumulované zkušenosti podniku, které jsou nějak uchované a užívané při běžném provozu a rozvoji podniku.
- Sociální kapitál – sociální vazby se zákazníky, jejich loajalita apod.“¹⁴

„Sociální kapitál je tvořen znalostmi odvozenými ze sítě vztahů uvnitř podniku i mimo něj. Zahrnuje sítě mezilidských vztahů (sociální sítě) a komunikační systémy (komunikační sítě) umožňující výměnu a sdílení znalostí a společné řešení problémů při každodenním fungování podniku. Pojem sociální kapitál definoval R. Putnam jako rysy společenského života – sítě vztahů, normy, očekávání a závazky – které umožňují účastníkům společně efektivněji pracovat při sledování sdílených cílů.“¹⁵ Tento kapitál je tedy nezbytnou součástí podniku.

„Lidský, strukturální a sociální kapitál jsou ve vzájemné interakci. Mezi lidským a sociálním kapitálem vzniká provázanost především na základě komunikačních vztahů. Vytváří se kooperativní vztahy mezi jedinci, pracovním týmem, které v důsledku ovlivňují vztahy firmy k potřebám zákazníků. Sociální a strukturální kapitál vytváří takovou podnikovou kulturu, organizační chování, IS/IT technologie, které v konečném důsledku povedou k uspokojení zákazníka.“¹⁶

Je patrné, že lidský, strukturální a sociální kapitál je nezbytnou součástí každého podniku. Podniky si tuto skutečnost uvědomují a vyvíjí aktivity, které slouží k rozvoji těchto kapitálů.

¹⁴ Intelektuální kapitál [online], [cit. 2011-06-23].

¹⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 2007, s. 51.

¹⁶ PITUCHOVÁ, I. Lidský kapitál a jeho význam. 2011.

2.2 Rozvoj pracovníků

Podniky si již začínají uvědomovat skutečnost, že jejich pracovníci jsou zdrojem budoucí hodnoty, a proto je důležité rozvíjet jejich znalosti a dovednosti. Rozvíjet lidský kapitál lze třemi způsoby. Podniky se věnují problematice zlepšování zdravotního stavu svých pracovníků, organizují kondiční pobyty, wellness pobyty apod. „Mezi výhody, které podpora zdraví zaměstnanců podniku přináší, patří zlepšení pracovní pohody a zdraví zaměstnanců a z toho vyplývající pokles krátkodobé a především dlouhodobé pracovní neschopnosti a zvýšení produktivity práce, dále snížení počtu chorob souvisejících s prací a pracovních úrazů a v neposlední řadě také zlepšení pověsti a atraktivity podniku u pracujících i konkurence. Podniky se zaměřují na zdravou výživu, prevenci a kontrolu nadváhy a obezity, odvykání kouření, zvyšování pohybové aktivity, prevenci traumatického poškození z práce a rehabilitaci, zvládání a léčbu nadměrného stresu, prevenci akutních respiračních onemocnění, prevenci kardiovaskulárních onemocnění, prevenci nádorových onemocnění.“¹⁷ Dalším způsobem rozvoje pracovníků je získávání zkušeností na zahraničních stážích. Pokud podniky chtějí svým pracovníkům umožnit zahraniční stáž, musí mít dostatečné finanční prostředky k uskutečnění těchto aktivit. Tyto prostředky může získat pomocí grantů. Zahraniční stáže jsou také často dotovány z fondů EU. Třetím způsobem rozvoje pracovníků je vzdělávání.

„Vzdělávání je proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností. Nahrazuje, doplňuje, rozšiřuje, inovuje, mění a jinak obohacuje počáteční vzdělání dospělých osob, které záměrně a intencionálně rozvíjejí své znalosti a dovednosti potřebné pro plnohodnotnou práci a plnění životních a společenských rolí.“¹⁸ „Podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku.“¹⁹ „Podnikové vzdělávání nelze chápat pouze jako předávání poznatků, ale především jako permanentní zkvalitňování lidských zdrojů. Není reálné přímo řídit znalosti „v hlavách“ pracovníků, lze však řídit prostředí, v němž lidé pracují. Podnikové vzdělávání dotváří osobnost pracovníků a jejich hodnotovou orientaci a je nezbytným doplňkem kvalifikačního vzdělávání.“²⁰

Dle J. Vodáka a A. Kucharčíkové podnikové vzdělávání pracovníků utváří podnikovou kulturu, která se stává jedním z významných faktorů konkurenceschopnosti. „Je tomu tak proto, že technologie je možné získat snadno, avšak vhodná podniková kultura, která se projevuje očekávaným chováním zaměstnanců k interním a externím zákazníkům se tak snadno napodobit nedá.“²¹ „Podnikovou kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a *norem chování*“²², které jsou sdíleny v rámci podniku a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů podniku.“²³

¹⁷ LIPŠOVÁ, V., ŠAMÁNEK, J., VAVŘINOVÁ, J. *Kriteria kvality podpory zdraví na pracovišti*. 2005, s. 2 a 8.

¹⁸ PALÁN, Z. *Lidské zdroje – Výkladový slovník*. 2002, s. 237.

¹⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004, s. 89.

²⁰ ŠERÁK, M. *Zájmové vzdělávání dospělých*. 2009, s. 23.

²¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2011, s. 155.

²² Blíže viz Míka, J. *Etyka w edukacji doroslych-andragogice*. 2011, s. 13-16.

²³ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 2004, s. 22.

„Vzdělávání má být zaměřeno především na získávání takových znalostí a vědomostí, které povede k utváření strategie a stanovení zásad podnikové kultury.“²⁴ Podniková kultura pozitivně ovlivňuje pracovní výkonnost pracovníků, vztahy uvnitř podniku a splynutí pracovníků s podnikovou kulturou. Vzdelávání pracovníků cíleně působí na lidský kapitál, čímž se formuje chování lidí, tedy v konečném důsledku se podílí na tvorbě hodnoty, postoje a normy chování pracovníků.

V současnosti lze nalézt nespočet názorů na členění podnikové kultury. Pro potřeby tohoto článku budeme považovat za stěžejní čtyři podnikové kultury, které ve své knize *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* popisuje F. Hroník.

1. **Kultura ostrých hochů** – Tato podniková kultura nastavuje tzv. vysokou laťku. Pouze špičkoví jedinci dostanou možnost se v podniku rozvíjet a vzdělávat. Kulturu ostrých hochů využívají především podniky, které pracují v konkurenčním prostředí.
2. **Kultura přátelských experimentů** – Zde je ceněná týmová spolupráce. Pracovníci mají bezbariérový přístup k rozvíjení a vzdělávání. Je zde uplatňován přístup týmového učení.
3. **Kultura jízdy na jistotu** – Veškeré činnosti jsou předem jasně a zřetelně naplánovány a propracovány, nesmí docházet k chybám na pracovišti. Kariérový postup je pomalý a zohledňuje se u něj preciznost konání. U rozvoje pracovníků je kladen důraz na rovnováhu mezi potřebou individuálního a podnikového rozvoje.
4. **Kultura mašliček** – Rozvoj a vzdělávání pracovníků je uskutečňováno v případě, pokud si to daná pracovní pozice vyžaduje. Týká se to především pracovních pozic, kde je vyžadována pečlivost a přesnost.

Je zřejmé, že popsané typy kultur popisují především dopad podnikové kultury na rozvoj pracovníka.

„Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství podniku nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji.“²⁵ Rozvoj pracovníka si podnik žádá a nárokuje, poněvadž chce zastavit dosavadní zastarávání know-how, svých služeb či výrobků. Pracovníci rozvoj vítají, neboť tak mohou uspokojit své sociální a psychologické potřeby, zejména jde o seberealizaci, růst na sociálním žebříčku a zvýšení podílu na odpovědnosti. Podniky proto také poskytují svým pracovníkům „doplňkový“ rozvoj, jež si nevyžaduje daná pracovní pozice (např. jazykové kurzy).

Podnik se ovšem nezaměřuje pouze na rozvoj pracovníka, ale věnuje se také:

- a) **„personální práci** – jedná se o zabezpečování optimálního počtu pracovníků v optimální sociálně demografické a profesně kvalifikační struktuře pracovníků, kteří budou optimálně rozmístěni a jejichž pracovní potenciál bude v každém okamžiku nejen efektivně využíván, ale současně bude neustále podporován jeho další rozvoj. Zde tím tedy rozumíme péči o lidi v podniku především jako o pracovníky.
- b) **sociální práci** – zde jde především o vytváření a obnovu podmínek, bez nichž není možné splnění definovaných personálních cílů. Jedná se tedy o snahu umožnit pracovníkům naplno uplatňovat svůj znalostní, schopnostní a dovednostní potenciál. Tuto práci můžeme tedy chápat jako péči o pracovníky podniku především jako o lidi. Realizace sociální politiky by měla být adresná (určena konkrétním skupinám, a pokud je to možné, tak i konkrétním lidem), individuální a diferencovaná (odrážející

²⁴ MALÁTEK, V. Problematika utváření znalostní a dovednostní struktury manažera v podmínkách České republiky. 2008, s. 85.

²⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 2007, s. 31.

vnitřní strukturu pracovníků), mnohotvárná a dynamická (měla by být přitažlivá a atraktivní a odpovídat potřebám zaměstnanců),

- c) **vedení lidí** – vedení lidí má významný vliv na ochotu pracovníků určitou práci vykonat a tím i na kvalitu výstupu této práce. Způsob, jakým je vrcholové vedení zainteresováno na snaze rozvíjet znalosti a dovednosti pracovníků a jakým způsobem nadřízené eventuálně vedoucí týmů jednají s pracovníky, má v podstatě vždy vliv na jejich rozhodnutí. Rozhoduje-li se například pracovník, zda poskytne své znalosti, bude jeho volba jiná v případě, že je mu dáván najevo souhlas a podpora, než v případě, že jsou jeho znalosti podceňovány nebo je vedení autokraticky zaměřeno.²⁶

„Podniková kultura, rozvíjení pracovníků a jejich vzdělávání se podílí na formování sociálního klimatu podniku. Za sociální klima podniku lze považovat vzájemné vztahy mezi pracovníky. Každá lidská činnost, má-li být společensky užitečná a prospěšná, předpokládá jistou pracovní pohodu. Práce vykonávaná v podmínkách nepříznivých pro pracovní výkon bývá obvykle málo kvalitní.“²⁷ Je zřejmé, že dobré sociální vztahy mezi pracovníky jsou pro podnik velmi důležité a je zapotřebí, aby se podniky věnovali rozvoji nejen lidského kapitálu, ale také sociálního kapitálu.

„Podniky nabízejí svým pracovníkům také další profesní vzdělávání. Toto vzdělávání se chápe jako součást jejich osobního rozvoje. Pod pojmem osobní rozvoj rozumíme soubor procesů, které pozitivně mění kvalifikaci, postoje, způsoby jednání apod. jednotlivých pracovníků. Ke zjištění potřeb rozvoje se používají obvykle tyto metody:“²⁸

- písemné dotazníky,
- osobní rozhovory s pracovníky,
- hodnocení skutečné a potenciální výkonnosti pracovníků a vyvozování závěrů ze zjištěných rozdílů,
- testy a prověrky,
- pozorování pracovního jednání a chování zaměstnanců na pracovišti,
- podněcování zájmu zaměstnanců o vlastní osobní rozvoj a vytváření stimulujících podmínek pro tento záměr,
- skupinové diskuse,
- rozbor dokumentů (zejména personálních anamnéz),
- diskuse s pracovníky odpovědnými u podniku za vzdělávání,
- podněty a informace managementu apod.

J. Stýblo také uvádí, že by si pracovníci měli umět stanovit své silné a slabé stránky a na ty slabé stránky zaměřit další profesní vzdělávání. Je pak společným zájmem managementu, vedení podniku a pracovníků, aby společně hledali řešení a volili takové metody vzdělávání, které povedou ke zdokonalení a rozvoje pracovníka.

Závěr

„T. Kollárik uvádí, že člověk je přírodně společenská bytost, jeho činnost a psychika, která ji řídí jaksí zevnitř, je determinována také sociálními činiteli, k nimž patří především sociální systém pracovního prostředí, v němž člověk tráví mnoho času a který se také proto, že se člověk v jeho rámci realizuje jako pracovník, tvůrce určitých hodnot, stává přirozenou

²⁶ BUREŠ, V. Řízení intelektuálního kapitálu. 2003, s. 77.

²⁷ ŠMÍD, L. Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti. 1985, s. 68.

²⁸ STÝBLO, J. Personální management. 1993, s. 217.

složkou jeho životního prostředí.²⁹ Z našeho článku a výše uvedeného jednoznačně vyplývá, že v každé lidské činnosti, a té pracovní nevyjímaje, jsou přítomny sociálně-psychologické aspekty, na něž je potřeba v rámci motivace a rozvoje pracovníků pozitivně působit, na což se v praktickém řízení lidských zdrojů někdy pozapomíná. Jedině tak lze totiž dosahovat kladných výsledků nejen v těchto personálních činnostech, ale v plnění podnikových cílů obecně. Je důležité zdůraznit skutečnost, že pokud dochází k rozvoji pracovníků, v konečném důsledku dochází také k rozvoji podniku jako celku. Okolní podmínky se neustále mění, a proto je důležité se umět přizpůsobit. V současnosti podnik ob stojí v konkurenci jediné prostřednictvím svých, vhodně motivovaných, pracovníků, kteří mají potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti. Jsou to právě lidé, kteří zajistí rozvoj a přežití podniku. Lidé jsou základním stavebním kamenem podniku a vhodně zvolená podniková kultura, správné sociální klima, osobnostní růst, vhodné metody motivace a rozvoje pracovníků výrazně přispívají k podnikovému „růstu“.

Literatura:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BUREŠ, V. *Řízení intelektuálního kapitálu*. Liberec : E+M Ekonomie a Management, 2003, roč. 6, č. 3, s. 77-82. ISSN 1212-3609.
- [3] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2005, 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, 240 s. ISBN 978-80-1457-8.
- [6] *Intelektuální kapitál* [online], [cit. 2011-06-23]. Dostupné z: <<http://managementmania.com/intelektualni-kapital>>.
- [7] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2003, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] LIPŠOVÁ, V., ŠAMÁNEK, J., VAVŘINOVÁ, J. *Kriteria kvality podpory zdraví na pracovišti* [online], [cit. 2012-04-03]. Centrum pracovního lékařství, 2005. Dostupné z: <www.szu.cz/uploads/documents/cpl/.../kriteria-kvality-manual.doc>.
- [10] LOCKE, E. A., LATHAM, G. P. *Goal setting : a motivational technique that works!* 1. vyd. Prentice Hall, 1984, 193 s. ISBN 9780133574678.
- [11] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, 174 s. ISBN 978-80-247-0648-1.
- [12] MALÁTEK, V. *Problematika utváření znalostní a dovednostní struktury manažera v podmínkách České republiky*. In Sociálně ekonomické a manažerské aspekty podnikatelské etiky. Bratislava : Eurounion, 2008, s. 58 – 98. ISBN 978-80-89374-00-7.
- [13] MIKA, J. *Etyka w edukacji doroslych-andragogice*. In „Śląska Policja“ Kwartalnik Policji Garnizonu Śląskiego. Katowice : Warsztaty Szkolne, 2011, s. 13 – 16. ISSN 2082-5943.
- [14] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

²⁹ NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1992, s. 37.

- [15] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005, 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [16] PALÁN, Z. *Lidské zdroje – Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Akademie věd České republiky, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [17] PITUCHOVÁ, I. *Lidský kapitál a jeho význam*. In Sborník příspěvků IV. Mezinárodní vědecké konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků. CD-ROM. Karviná : SU OPF, 2011. ISBN 978-80-7248-711-0.
- [18] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [19] STAEHLE, W. H. *Management. Eine verhaltenwissenschaftliche Einführung*. 2. vyd. Mnichov : Vahlen, 1985, 787 s. ISBN 978-3800611027.
- [20] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1993, 256 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [21] ŠERÁK, M. *Zájemové vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Prahob: Portál, 2009, 208 s. ISBN 978-80-7367-551-6.
- [22] ŠMÍD, L. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. 1. vyd. Praha : Ústřední kulturní dům železničářů nositel Ceny Antonína Zápotockého, 1985, 106 s. ISBN 59-150-85-02-9.
- [23] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [24] VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008, 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- [25] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Klasifikace JEL: J24, J28, O15

Doc. RSDr. Vojtěch Malátek, CSc.

Docent - Katedra společenských věd

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Slezská univerzita v Opavě

Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná

malatek@opf.slu.cz