

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kateřina Minařiková

**VÝVOJ TEORIÍ ORGANIZACE A JEJICH
SOUVISLOST S NÁBOROVÝM PROCESEM**

-

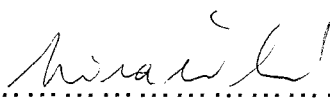
**THE EVOLUTION OF ORGANIZATIONAL THEORIES AND THEIR
RELATIONSHIP WITH RECRUITMENT PROCESS**

2007

Vedoucí diplomové práce: doc.PhDr. Jiří Buriánek, CSc.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a že
jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 26.4.2007


podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi jakkoliv pomohli při vzniku diplomové práce, jmenovitě zejména vedoucímu této práce doc. PhDr. Jiřímu Buriánkovi, CSc. za konzultace a odborné připomínky a Mgr. Bohumile Mikyskové za korekturu textu.

Anotace:

Tématem této diplomové práce jsou v první části teorie organizace a jejich vývoj. Pozornost je věnována zejména prvkům, které jednotlivé teorie odlišují, a rozdílnostem přístupů, s nimiž tyto teorie ke zkoumanému objektu- tedy organizaci přistupují. Základní postup, v němž jsou teorie uváděny, je chronologický, avšak zároveň jsou nastíněna i ostatní hlediska, s pomocí nichž lze jednotlivé názory na organizaci diferencovat a třídit.

Jedno z těchto třídících hledisek se odráží i v organizaci samotné a lze ho nalézt v nejednotném přístupu k zaměstnancům. Tuto rozdílnost přístupů lze dobře popsat zejména z hlediska náborového procesu, v jehož průběhu se zdatelně odráží. Proto se druhá část práce věnuje tématu náboru a výběrového řízení blíže.

Popisuje jednotlivé fáze procesu od vypsání výběrového řízení až po finální výběr uchazeče, který nejlépe splňuje všechna kritéria. U jednotlivých kroků procesu je upozorněno na rozdílnost vyplývající právě ze specifčnosti pozice, s níž výběrové řízení souvisí. Jako příklad je uvedena technika Assessment centra, která dokumentuje komplexnost, s níž je třeba přistupovat k pozicím, které jsou kvalifikovanější a kde je třeba důkladnějšího přístupu k výběru kandidátů.

Práce je tedy zaměřena na organizační teorie v jejich rozdílnosti a odlišném pojetí jejich autorů, stejné diferenciatní prvky ale nachází i uvnitř organizace v souvislosti s jedincem a podobou náborového procesu. Cílem je dokázat, že lze nalézt spojitost mezi těmito dvěma úrovněmi, a tuto spojitost popsat.

Abstract:

The first part of this graduation thesis deals with organizational theories and their evolution. Attention is paid especially to the elements which distinguish individual theories and different approaches of these theories to organization. The basic method of presenting the theories is chronological but other viewpoints of classifying are also outlined.

One of these sorting points of view is reflected in organization itself and it is possible to find it in disunited approaches to employees. This difference of approaches may be described successfully in recruitment process in which progress it is notably contrasted. Therefore the second part of this thesis deals with recruitment and selection process more closely.

It describes individual steps of this process from announcement of selection procedure to final choice of candidate who meets all recruitment criteria in the best manner. The steps of process are characterized with accent on difference resulting from particularity of positions with which recruitment process is connected. As an example, the Assessment centre method is mentioned, as it proves complexity with which is necessary to approach a more qualified positions.

Therefore this graduation thesis is aimed at organizational theories especially at different conceptions of their authors. However it finds the same differential elements inside organization in connection with individual and recruitment process. The aim is to demonstrate relationship between these two levels and describe it.

- 1. Úvod**
- 2. Teoretický základ**
 - 2.1. Základní pojmy**
 - 2.2. Vznik sociologie práce**
- 3. Teorie organizace**
 - 3.1. 1900- 1930-** Taylor, Weber, Fayol, Simon
 - 3.2. 1930- 1960-** Mayo, Maslow, Hertzberg, Barnard
 - 3.3. 1960- 1970-** Simon & March, Woodward, Burns & Stalker, Mintzberg
 - 3.4. 1970-** - Emery & Trist, Weick, Pfeffer, Salancik, Hannan, Selznick, DiMaggio
 - 3.5. Teorie podle jejich orientace a úrovně reality, kterou se zabývají**
- 4. Determinismus a voluntarismus na úrovni zaměstnance**
- 5. Nábor pracovní síly**
 - 5.1. Alternativní řešení potřeby nové pracovní síly**
 - 5.1.1. Zvýšení produktivity
 - 5.1.2. Přizpůsobení pracovní doby
 - 5.1.3. Interní zdroje
 - 5.1.4. Dočasné zaměstnání
 - 5.2. Hledaný profil**
 - 5.2.1. Popis pracovního místa
 - 5.2.2. Požadavky na kvalifikaci
 - 5.3. Zdroje nové pracovní síly**

- 5.3.1. Úřady práce
- 5.3.2. Inzerce
- 5.3.3. Personální agentury

5.4. Výběrové řízení

- 5.4.1. Prvotní předvýběr kandidátů

- 5.4.2. Pohovor

- 5.4.2.1. Výhody a nevýhody

- 5.4.2.2. Zásady

- 5.4.2.3. Průběh

- 5.4.2.4. Chyby hodnotitelů

- 5.4.3. Assessment centrum

- 5.4.3.1. Co je Assessment centrum

- 5.4.3.2. Využití Assessment center

- 5.4.3.3. Hodnotitel v Assessment centru

- 5.4.3.4. Techniky používané v Assessment centrech

- 5.4.3.5. Vyhodnocení Assessment centra

5.5. Konečné rozhodnutí

6. Závěr

7. Použité zdroje

8. Seznam tabulek

9. Přílohy

1. Úvod

Ať už budeme mluvit o organizaci v jakémkoliv smyslu, nemůžeme popřít její rychlý rozvoj a expanzi ve společnosti zejména v moderní době. Tento proces prokazuje, jak je prvek organizovanosti důležitý pro stále rychleji se rozvíjející globální společnost. Organizace jako větší uskupení lidí s cílem pracovat a podílet se na společném cíli není výjimkou z tohoto trendu a vykazuje v průběhu posledních dvou století značné posuny co se týče své podoby a fungování.

Tato práce by měla nastínit tyto změny od vzniku a počátků, kdy se organizace práce stala předmětem vědeckého popisu a zkoumání, až k teoriím týkajícím se organizací globálně či naopak k těm, které akcentují spíše dílčí problémy související s fungováním organizací v moderní postindustriální společnosti.

Vybrané názory na tuto problematiku jsou zde prezentovány z hlediska základního, chronologického, avšak zároveň je zde poukázáno i na jiné způsoby a úhly pohledu, z nichž lze na teorie pohlížet a systematizovat je. Jeden z těchto přístupů zaměřující se na míru a možnost uplatnění volných procesů organizace vzhledem ke svému okolí mi umožnil pohlížet i na samotnou organizaci jako na systém, v němž se oba prvky voluntarismu a determinismu prolínají a koexistují. Jedinci sami mají v organizaci k dispozici v jistém slova smyslu určitou míru determinismu či voluntarismu vyplývající z konkrétní role, kterou v takovém uskupení zastávají.

Jako způsob, kterým lze dobře popsat tuto situaci a dokázat existenci obou těchto prvků v ambivalentní podobě v systému, jakým organizace je, jsem zvolila popis jednoho z procesů, v němž hrají tyto dva prvky značnou roli. Prostředkem, na němž jsem se rozhodla demonstrovat tuto problematiku, se mi stal náborový proces.

Jeho průběh dostatečně reprezentuje nutnost rozdílného přístupu k jedincům právě podle míry uplatnění volných vlastností na konkrétní pracovní pozici a při jejím výkonu. Zároveň i délka, složitost a náročnost náborového procesu je přímo úměrná možnosti, ale zároveň i nutnosti uplatnění volných prvků na určité pracovní pozici. Proto je v práci popsán celý proces náboru, ten není z hlediska možností a metod zcela jistě vyčerpávající, ale umožňuje nahlédnout právě na problematiku, která nás zajímá.

Ukazuje metody a nástroje, na nichž je nejvíce vidět nutnost jiného, důslednějšího, komplexnějšího přístupu k uchazečům v případě obsazování náročnějších pozic. Zároveň se pokouším ukázat, co vše lze pomocí takových nástrojů o uchazečích zjistit a jak lze těmito způsoby zajistit co nejvyšší validitu výběru vhodných kandidátů. Zejména co se týče těch pozic, u nichž je třeba dbát na vhodnost kandidáta ve všech směrech, s akcentem na osobnostní charakteristiky.

Doufám tedy, že volba zrovna tohoto přístupu a těchto prostředků splní deskriptivní a zvláště explanační účel, pro který je práce napsána, a pomůže tak nahlédnout na jedince v organizaci možná z trochu jiného pohledu, než je obvyklé.

2. Teoretický základ

2.1 Základní pojmy

Aby byl celý následující text dobře pochopen a nedocházelo k nedorozuměním způsobeným nejasností pojmů, bylo by vhodné nyní, na počátku, pojmy, které by mohly vyvolávat dojem víceznačnosti, vymežit a uvést do kontextu, v němž se mohou v této práci vyskytnout. Většina těchto nejednosmyslných pojmů přímo vychází z oblasti sociologie práce či organizace, proto bude nejvhodnější začít právě těmito pojmy.

Základní definici **sociologie práce** vytvořil už Georges Friedmann, když ji označil za studium všech lidských celků a skupin, které se vytvářejí za účelem práce.¹ Nyní je v rámci sociologie práce zkoumána zejména jako vlastní činnost (charakter a obsah, vývoj a jeho sociální dopady), hodnota (motivace, vztah k práci, uspokojení a seberealizace), jako faktor socializace (základ sociálních vztahů a skupin), utvářející sociální strukturu společnosti (dělbá práce, sektory státního hospodářství, podíly na státním důchodu, zaměstnanost) i člověka (jeho sociální i profesionální status, kvalifikaci, sociální typ).²

Sociologie práce je těsně spjata se **sociologií organizace**, která studuje povahu a fungování organizací, respektive tak zvané formálních organizací³.

Formální **organizace** pak podle Kellera představují umělý prostředek koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým účelem.⁴ Definuje je jako uměle ustavený sociální útvar vybavený formalizovanými procedurami za účelem mobilizace a koordinace

¹ Alaluf, M.: Sociologie du travail, Brusel: P.U.B., 2002, str. 15.

² Havlová, J.: Sociologie práce a podniku. In: Sociologické texty II. (Speciální a aplikovaná sociologie), Praha: Karolinum, 1995, str.54.

³ Velký sociologický slovník, Praha: Karolinum, 1996, str. 1113.

⁴ Keller, J.: Sociologie byrokracie a organizace, Praha: SLON, 1997, str. 11.

kolektivního úsilí k dosažení stanovených cílů.⁵ Pojem organizace však lze používat i v jiných významech, a to:

- jednak ve smyslu strukturní vlastnosti- organizovanosti,
- záměrné činnosti vedoucí k organizovanosti,
- ale také jako výsledek této činnosti, tedy organizace jako podnik.⁶

Podobnou nejednoznačnou pozici má pojem **společnost**. V širším slova smyslu je synonymem pro lidstvo jako celek, či v nejčastějším použití se jím označuje stát, zejména moderní národní stát. Avšak může nabývat i užšího slova smyslu, obdobného jako podnik, což se v následujícím textu vzhledem k tématu bude objevovat pravděpodobně nejčastěji.

K organizaci se nesporně také váže pojem **management**, který terminologicky odpovídá zhruba českému řízení. Avšak lze ho obecně spíše vymezit jako soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci užívají ke zvládnutí manažerských funkcí, směřujících k dosažení cílů organizace.⁷ Druhou možností, jak lze pojem management použít, je označit jím skupinu vyšších řídicích pracovníků. Často se o takové skupině hovoří jako o top-managementu.

2.2 Vznik sociologie práce

Za počátky sociologie práce můžeme považovat konec 19.století, kdy dochází k výrazným změnám v oblasti zaměstnání, pracovních podmínek a způsobu práce. Společnost se mění pod vlivem rozvíjejícího se průmyslu, technika i technologie se zdokonalují, důraz se klade na produktivitu práce a rozvoj pásové výroby lidem umožňuje ve větší míře využívat volný čas.

⁵ Keller, J.: Sociologie byrokracie a organizace, Praha: SLON, 1997, str. 13-14.

⁶ Velký sociologický slovník, Praha: Karolinum, 1996, str. 723.

⁷ Velký sociologický slovník, Praha: Karolinum, 1996, str. 585.

Pozornost se stále více obrací k jednotlivci jako nositeli efektivity výroby, k zaměstnancům, na kterých závisí množství vyprodukovaných statků a tedy finanční výnos. Spolu se zaměstnancem se ve středu zájmu ocitá organizace práce jako prvek, prostřednictvím něhož lze ovlivnit a dále zvýšit objem vyprodukovaný průmyslem.

Teorie organizace od té doby prošla značným vývojem a zaznamenala několik klíčových paradigmat.

3. Teorie organizace

Jednotlivé přístupy, které lze v průběhu dvacátého století nalézt, lze rozčlenit do čtyř klíčových skupin. V jejich členění je zachována chronologická posloupnost a jelikož přesné roky vzniku teorií lze jen těžko určit, pro přehlednost vycházím z roku 1900 jako z počátku soustavného zájmu o teorii organizace a jednotlivé časové úseky zaokrouhluji na desetiletí.⁸

Teorie lze rozlišit podle hlavních dvou dichotomických kategorií, v prvním případě na jedné straně stojí teorie založené na racionalitě- vyznávají racionální přístup k organizaci a na prvek racionality se zaměřují i v lidském jednání a fungování organizace. Tu chápou jako subjekt orientovaný na realizaci svých specifických cílů. Tyto organizace představují relativně vysoce formalizované struktury. Na straně druhé stojí teorie založené na sociální dimenzi společnosti, přirozeném systému, orientované humanisticky spíše než technicky. Organizace pojmají jako součásti většího systému, ve kterém se podílejí na společném zájmu přežití systému a jsou zavázáni ke kolektivním aktivitám. Jejich struktura bývá spíše neformální.

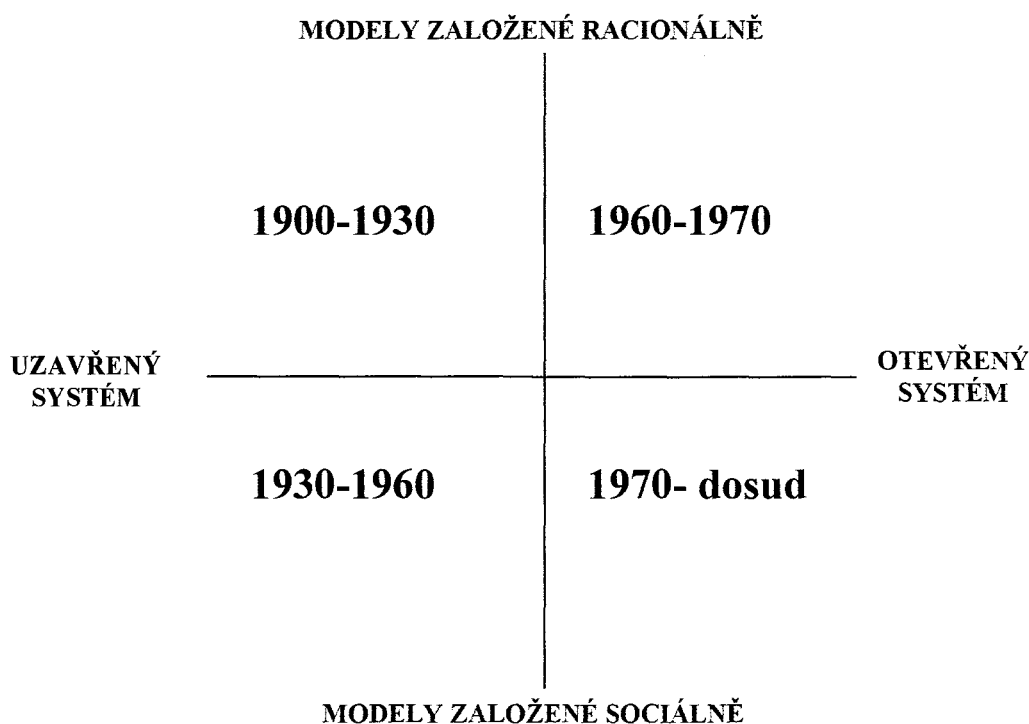
Druhou diferenciační kategorií, mezi jejímiž póly se organizace nacházejí, je otevřenost či uzavřenost organizace. Přístup chápající organizaci jako uzavřenou ji považuje za systém uzavřených aktivit,

⁸ Wilkin, L.:Principes généraux d'organisation et gestion, Brusel: P.U.B., 2005.

relativně izolovaných od okolního prostředí. Organizace má snadno stanovitelné cíle a účely, její management musí pouze rozhodnout, jak postupovat co nejefektivněji. Naopak na protipólu stojí organizace otevřené, participující na svém okolí. Prostředí je ovlivňuje, jsou jím limitováni, ale zároveň jim poskytuje zdroje, ze kterých mohou vycházet a čerpat. Na své prostředí jsou napojeny sítě proměnlivých vztahů, prostřednictvím nichž dochází k vzájemným výměnám s okolím. Jejich rozhodnutí jsou ovlivňována výběrem hodnot vyplývajícím z organizační kultury.⁹

Pokud spojíme tato dvě hlediska, teorie lze rozdělit do následující tabulky:

Tabulka č.1: Systematizace teorií organizace 20.století.



⁹ Mazálková, I.: K sociologii managementu, Sociologické aspekty managementu, In: Sociologické texty II., Praha: Karolinum, 1995, str.97.

3.1 1900- 1930

Do prvního kvadrantu bychom mohli zařadit úplný počátek teorií organizace, a to technický směr reprezentovaný taylorismem. Zakladatelem je americký inženýr **Frederick Taylor**, který je také nazýván otcem vědeckého managementu. Specializoval se na organizaci práce, analyzoval ji a snažil se nalézt nejlepší způsob, jak ji vykonávat- „One Best Way“. Rozložil celý pracovní proces na jednotlivé kroky, maximálně specializované, a každý krok přesně změřil. Tím usiloval o minimalizaci zbytečné časové prodlevy, jednotlivé pracovní úkoly standardizoval a snažil se dosáhnout toho, aby pracovníci byli vzájemně zastupitelní. Ve snaze o co nejefektivnější práci usiloval o minimalizaci fenoménu „ulejvání“ dělníků a jako podporu používal pobídkový systém odměňující nadstandardní výkon. Své hlavní zásady uvedl ve své knize *The Principles of Scientific Management*, která vyšla roku 1911. Taylorismus se dá vyjádřit ve čtyřech bodech:

- Zavést metody práce založené na vědeckém studiu úkonů.
- Vědecky vybrat, zaučit a rozvinout každého zaměstnance.
- Spolupracovat s dělníky, a tak se ujišťovat, že následují vědecky vyvinuté metody.
- Rozdělit práci stejným dílem mezi manažery a dělníky- manažeři plánují práci pomocí principů vědeckého managementu a dělníci vykonávají úkoly.

Ve stejné době přichází se svými úvahami o byrokracii **Max Weber**. Věřil, že organizace může efektivně fungovat, bude-li se opírat výhradně o odborné dovednosti svých členů a bude-li striktně dodržovat několik základních pravidel. Pokud jsou pravidla etablována racionálně tak, aby vedla k dosažení cílů, v podobě byrokracie přejdou v právo, stanou se abstraktní a získají tak

neosobní charakter. Jsou tedy stejná pro všechny a vylučují tak jakékoliv formy diskriminace. Byrokracie tedy funguje na hlavních dvou principech, kterými jsou racionalita a legalita.

Lidé, kteří v takové organizaci pracují, mají jasně určenou hierarchii, každá funkce se vyznačuje svou sférou kompetencí, která je limitovaná. Zaměstnanci jsou placeni fixně, což vylučuje osobní zájem na svých úkolech. Platí zde pravidlo staršího, tedy kariéra se odvíjí od doby, po kterou pracovník funkci zastává. V byrokratické organizaci nefunguje žádný arbitr, individua jsou svobodná v aplikování pravidel, avšak disciplína je sledována interně, což vede ke stále většímu množství administrativy. Ačkoliv Weber uznával na byrokracii řadu zásadních nedostatků, její pozitiva spatřoval zejména ve dvou základních bodech¹⁰:

- organizace s touto strukturou je velmi efektivní, funguje rychle na základě pravidel,
- zároveň zaručuje rovnost jednání pro všechny.

Jeho analýzy byly vydány až posmrtně v díle *Wirtschaft und Gesellschaft* roku 1925.

Třetím autorem, kterého lze řadit do tohoto období i směru je **Henri Fayol**. Své úvahy a názory vyjádřil v knize *Exposé des principes généraux d'administration* vydané roku 1908. Fayol oproti Taylorovu vědeckému řízení nesleduje jen jednotlivce, ale zabývá se celou organizací a její strukturou. Tento jeho přístup je nazýván obecnou teorií administrace. Společně měli úsilí o stanovení obecně platných principů, jejichž dodržování by maximalizovalo účinnost fungování jakékoliv organizace. Fayol svou pozornost věnoval spíše vrcholnému managementu, pro který popsal čtyři hlavní funkce, jež by měl vykonávat: plánovat, organizovat, vést a kontrolovat. Zároveň definoval čtrnáct základních principů řízení a administrativy¹¹:

¹⁰ Loužek, M.: *Max Weber. Život a dílo. Weberovské interpretace*. Praha: Karolinum, 2005.

¹¹ Crainer, S.: *Moderní management. Základní myšlenkové směry*, Praha: Management Press, 2000, str.21.

- Specializace pracovníků- dělba práce redukuje obsah pozornosti, a tak vyžaduje menší aktivitu, zároveň specializace povzbuzuje neustálé sebezlepšování.
- Autorita- vzájemná souvislost pravomoci a zodpovědnosti.
- Disciplína- žádné uvolňování pravidel.
- Jednota příkazování- pouze jeden nadřízený.
- Jednota vedení- jeden nadřízený tvoří jeden plán, v němž má každý svou roli.
- Podřízenost osobních zájmů- sledování pouze pracovních zájmů.
- Odměňování- zaměstnanci dostávají odměnu podle toho, kolik si zaslouží, ne tolik, kolik může podnik postrádat.
- Centralizace- rozhodnutí vznikají na vrcholu managementu.
- Řetězec vztahů- formální řetězec příkazů směřuje nepřetržitě shora dolů.
- Pořádek- všichni personál a materiál má své místo, každý úkol má svou specifikaci.
- Korektnost- rovnocenné nakládání se zaměstnanci.
- Stabilita personálu- minimální fluktuace zaměstnanců, doživotní zaměstnání pro výborné zaměstnance.
- Iniciativnost- povzbuzování zaměstnanců k vytvoření plánu a jeho uskutečnění.
- Kolegialita- soudržnost mezi personálem.

Posledním teoretikem, který svým zaměřením patří k této skupině, je **Herbert Alexandr Simon**. Svou teorii rozhodování publikoval až v roce 1947 ve své disertační práci nazvané *Administrative Behavior*. Celý život se zabýval problematikou správného rozhodnutí, kdy takové rozhodnutí musí být efektivní a zároveň musí vycházet z dostupných prostředků. Racionální rozhodnutí má tedy vybrat tu alternativu, která směřuje

k nejpreferovanějšímu z možných důsledků, přičemž každé rozhodnutí vychází obvykle z faktů a hodnot. V případě organizace lze fakta účinně přenést k zaměstnanci prostřednictvím autority, avšak u hodnot je situace problematičtější, Simon se tedy zabýval tím, jak identifikovat zájmy jednotlivce se zájmy organizace.

Pro organizaci je klíčové rozpoznat, že osobní a skupinová identifikace může usnadnit či zablokovat správné rozhodnutí vzhledem k organizačním cílům. Organizace tedy musí své cíle a hodnoty specifikovat a vyjadřovat velmi obezřetně a jasně. Ty pak zaměstnanec internalizuje, což je organizací posilováno prostřednictvím odměn a trestů.¹²

Přístup těchto teoretiků je často označován jako dehumanizující vzhledem k tomu, že se organizace ve jménu dosažení svého cíle snaží zcela popřít individuum a jakékoliv jeho osobní vlivy na vykonávanou práci. Z pracovníků se snaží vytvořit co nejefektivnější stroje, které přijímají jedině správná řešení sledující striktně dané organizační cíle. Všechna jednání jsou tedy založena na racionalitě zaměřené na zisk, přičemž organizace je chápána jako uzavřený systém bez vnějších vlivů.

3.2 1930-1960

Ve třicátých letech se jako opozice k dosavadním názorům objevují teorie zabývající se lidskými vztahy v organizaci, prvek jedince a jeho motivace se stávají středem zkoumání. Tento posun od představy člověka jako stroje k člověku jako osobnosti je ovlivněn rozvojem souvisejících disciplín, jako například sociální antropologie, které poukázaly na opomíjení lidského faktoru. Tyto nové teorie s jiným, humánnějším pohledem na zaměstnance jsou známé pod

¹² Herbert Simon Collection [online]. [cit. 2007-04-02]. Dostupné z: <<http://diva.library.cmu.edu/Simon/index.html>>.

názvem Škola lidských vztahů- Human Relations. Nejznámějším představitelem je Elton Mayo.¹³

Elton Mayo byl členem skupiny, která se proslavila Hawthornskými studiemi začínajícími v roce 1924. Jednalo se o několik výzkumných projektů v elektrárně, kde sledovali závislost objektivních pracovních podmínek jako osvětlení, teplota a podobně na výkonu zaměstnanců. Výsledky byly pro Mayo a jeho skupinu překvapující. Při jakékoliv změně okolního prostředí došlo k zvýšení výkonu zaměstnanců. Kdykoli byla skupina sledována výzkumníky, i v případě, že se podmínky práce zhoršily, následkem byla větší produktivita práce. Výzkumníci dospěli ke zjištění, že prvkem, který vede ke zvýšení výkonu zaměstnanců, je pozornost, jež byla pracovníkům věnovaná. Ke stejným výsledkům totiž dospěli i v případě, že ke změně podmínek v žádném směru nedošlo. Podobně experimenty ukázaly také tendenci zaměstnanců vytvářet si v pracovních skupinách jakési podskupiny se vzájemnými vazbami, v nichž si pracovníci neformálně vytvářeli vlastní normy očekávaného pracovního výkonu. Dodržování těchto neformálních norem se odráželo ve výši sociální pozice, na které se poté pracovník ocital. Tedy pokud nedodržel tyto nepsané pracovní normy, nemohl počítat s přijatelnou pozicí ve své pracovní skupině. Výsledkem tedy bylo zjištění, že každý pracovník musí být chápán jako člen skupiny, ne izolovaná pracovní jednotka. Zároveň má pro něj větší význam pocit sounáležitosti se svou skupinou než ekonomické pobídky ze strany podniku. Tento Hawthornský efekt je tedy znám jako placebo efekt a dosud se toto pojmenování používá pro případy, kdy se výkon pracovníků zvyšuje v důsledku jejich zařazení do výzkumného projektu¹⁴.

Tyto výzkumy znamenaly revoluci v pojetí organizace řízení a vedly k založení již zmíněné Školy lidských vztahů. Prokázaly, že

¹³ Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení, Praha: Management Press, 2002, str. 311.

¹⁴ Bělohávek, F.: Organizační chování, Olomouc: Rubico, 1996.

člověk není jednoduchý ekonomický systém, interpersonální vztahy jsou jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů a pro zaměstnance jsou důležitější než zájmy organizace. Zájem se obrátil k spokojenosti dělníků, jejich satisfakci a k přístupu k nim.

V podobném duchu uvažoval i **Abraham Maslow**, avšak vytvořil celou vzestupnou řadu lidských potřeb, počínaje teplem, příbytkem a potravou a konče seberealizací a uplatněním osobního potenciálu.¹⁵ Hierarchie vycházela z předpokladu, že jakmile je potřeba uspokojena, není nadále motivačním faktorem. Pokud má jedinec uspokojeny potřeby fyziologické, motivací se pro něj stávají potřeby umístěné výše, a to potřeba bezpečí a jistoty. Za potřebu nejvyšší Maslow považoval potřebu sebeaktualizace, čímž označoval lidskou snahu využít své schopnosti a dosáhnout svých cílů.

Motivací se zabýval také americký psycholog **Frederick Herzberg**. V roce 1959 přišel s teorií dvou faktorů lidské motivace v pracovní oblasti.¹⁶ Uspokojení a možnost psychického růstu člověku přináší motivační faktory. Mezi ně řadil úspěch, poznání, pracovní identitu, odpovědnost, povýšení a růst. Naopak nespokojenost je důsledkem nedostatku hygienických faktorů jako jsou plat, vedlejší příplatky a bonusy, vztahy se spolupracovníky, fyzické prostředí a vztah k nadřízeným. Kombinací uspokojení těchto dvou faktorů vzniká reálná míra motivace u každého jedince v organizaci vzhledem ke svým pracovním úkolům.

Další, někdy považovanou až za extrémní, reakcí na Weberovu teorii byrokracie byla kniha **Chestera Irvinga Barnarda** vydaná roku 1938 *The Functions of the Executive*¹⁷. Barnard vychází z přístupu

¹⁵ Zimmermann, M.: Theory of Human Motivation by Abraham Maslow (1943) [online]. [cit. 2007-02-04]. Dostupné z: < <http://emotionalliteracyeducation.com/abraham-maslow-theory-human-motivation.shtml>>.

¹⁶ Armstrong M.: Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2002, str 168.

¹⁷ Keller, J.: Sociologie byrokracie a organizace, Praha: SLON, 1996.

Human Relations, avšak dochází ještě dále, zajímá se o organizaci jako prostředek k uspokojení potřeb jedinců. Do jaké míry je organizace schopna vyhovět potřebám svých členů, a to zejména díky neformálním skupinám a vztahům, které tyto skupiny produkují-tedy kooperativním systémům. U organizace rozlišuje efektivnost a uspokojivost. Efektivnost je chápána obvyklým způsobem, jako schopnost dosáhnout specifických cílů organizace. Na druhé straně uspokojivost je proměnná týkající se přímo zaměstnanců, je to stupeň, na kterém je organizace schopná zajistit splnění individuální potřeby svých zaměstnanců. Zjednodušeně počet lidí, který se organizaci podaří zmobilizovat, a jejich ochota přispět ke spolupráci¹⁸. Pokud se podaří vyhovět individuálním nárokům jednotlivců a zároveň je dosaženo organizačního cíle, kooperace mezi zaměstnanci bude trvat i nadále. V tomto případě se tedy přístup zcela obrátil a oproti klasickému období Fredericka Taylora a Maxe Webera se organizace dostává do pozadí, až za individuální potřeby jedinců.

Celkově je tedy období třicátých, čtyřicátých a padesátých let dvacátého století odklonem od pojetí individua jako stroje, který plní organizační cíle. Pozornost se zcela obrátila k člověku jako osobnosti s vlastními zájmy a potřebami, sociální rozměr převážil nad racionalitou, která byla dočasně zasunuta do pozadí. Organizace se stále v postatě nezabývá svým okolím, neuvažuje vlivy prostředí a funguje jako systém sám o sobě.

3.3 1960-1970

V šedesátých letech se tendence v jistém směru navrací, ve středu pozornosti se ocitá organizace spíše než jedinec, cílem se stává vysvětlení podstaty jejího fungování jako celku. Přístup je však zcela novátorský, jelikož poprvé se klade důraz na vztahy organizace a prostředí. Ta již není chápána jako izolovaný celek, avšak realisticky se uvažují také vlivy jejího okolí, limity a možnosti, které

¹⁸ Keller, J.: Sociologie byrokracie a organizace, Praha: SLON, 1996, str.38.

z něho vyplývají. Úsilí teoretiků směřuje k nalezení univerzálního principu, který umožní objasnit veškeré organizační dění. Avšak východiska, na nichž své teorie staví, se od jednoho k druhému liší.

Teorie omezené racionality je dílem amerických psychologů **Herberta Alexandra Simona** a **Jamese Marche**. Simon rozpracoval svou teorii, kterou jsem již zmínila, a připustil vliv prostředí na rozhodovací procesy. Spolu s Marchem pak vydali roku 1958 knihu *Organizations*. Jejich teorie pracuje s předpokladem, že lidská racionalita, na základě které se člověk rozhoduje, je omezená. Tedy při řešení složitějšího problému nejsme schopni pojmout celý problém komplexně a vybrat jako řešení tu nejlepší možnou variantu, tu, která zaručuje nejlepší výsledek ve všech ohledech. Takto člověka chápal model *Homo economicus*¹⁹. Každý jedinec se rozhoduje na základě toho, jak momentálně vnímá přítomnost a zejména svou pozici. Řešení je vždy jen částečné, a to takové, které mu připadá alespoň částečně uspokojivé. Takto postupuje po částech, kdy vždy zváží jen omezené množství informací. Jako podklad pro své tvrzení Simon a March uvádějí omezenost lidské představivosti a nemožnost znát všechny alternativy i s jejich důsledky předem. V souvislosti s tím organizaci chápou jako systém, jenž umožňuje snížit množství alternativ, které se jedinci v jednání nabízejí. Tím, že rozhodování je v organizaci rozděleno horizontální i vertikální strukturou a pravomocemi, každý zaměstnanec má jen omezenou sféru, o níž uvažuje. Tak se redukuje zmatek vyplývající z nadměrného množství alternativ řešení a toto zjednodušení na dílčích stupních umožňuje přiblížit se k tomu nejlepšímu řešení na úrovni komplexní. To pak zvyšuje organizační efektivitu plynoucí z těchto rozhodnutí.

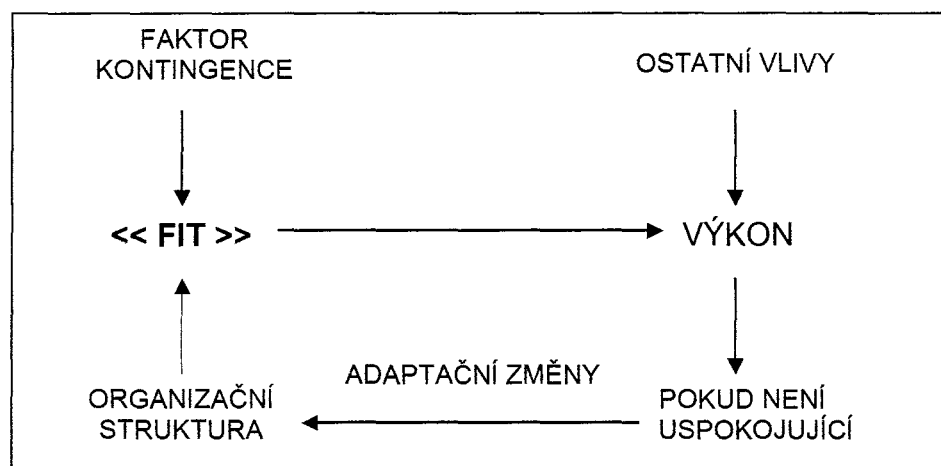
¹⁹ *Homo economicus*- abstraktní model lidského jednání, který vychází z předpokladu, že každý jedinec hledá uspokojení svých potřeb takovým způsobem, že vždy bere ohled na vynaložené prostředky, a to tak, aby byly co nejmenší. Neuvažuje do minulosti ani do budoucnosti, vychází jen z toho, co nabízí přítomnost a jediným měřítkem je mu co nejvyšší zisk při vynaložení co nejmenších vkladů ze své strany.

S částečně jiným přístupem přicházejí v této době teorie strukturální kontingence. Hledají sice také co nejeefektivnější způsob řízení organizace, ale netvrdí, že může existovat řízení, které bude efektivní v každé situaci. Vycházejí ze tří hlavních předpokladů:

- Organizace je otevřený systém, který čelí rozmanitému okolí, její přežití závisí na schopnosti odpovídat na své prostředí tím, že mu přizpůsobí svou strukturu.
- Tlaky okolí (kontingence) tedy určují strukturu organizace.
- Pokud je struktura organizace a tlaky okolí v souladu, výsledkem je vysoká produktivita organizace.

Schématicky tento model popsal americký profesor Lex Donaldson v roce 1995. Nazval ho SARFIT (Structural Adjustment to Regain Fit) a popsal v něm situaci, kdy organizace musí změnit svou strukturu, aby zachovala soulad se svým okolím (tento soulad označuje slovem FIT).²⁰

Tabulka č. 2: Model SARFIT.



²⁰ Donaldson, L.: American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigma Proliferation [online]. [cit. 2007-01-28]. Dostupné z: <<http://www.agsm.unsw.edu.au/eajm/9612/pdf/clegg.pdf>>.

Teoriemi kontingence se zabývalo mnoho autorů, já bych zde uvedla tři, a to Joan Woorward, která se zabývala zejména technologií, Thomase Burnse a G.M.Stalkera zaměřené na okolní prostředí a Henry Mintzberga a jeho kritickou syntézu.

Joan Woodward, americká profesorka zaměřená zejména na organizační strukturu v souvislosti s technologií, reaguje na oba proudy, které dominovaly dříve, tedy na klasické období i školu „Human Relations“. Jako těžko obhajitelná se jí zdá teze, podle níž by mělo existovat optimální strukturní uspořádání, které by bylo univerzálně platné. Proto se zaměřuje na studium organizačních struktur, při němž vychází zejména z problému, jak a proč jsou organizační uspořádání proměnlivá a z jakého důvodu jsou některá spojena s větším komerčním úspěchem než jiná. Z jejích prvních výzkumů vyplynulo, že neexistuje přímý vztah mezi komerčním úspěchem organizace a typem její struktury. Proto se uchyluje k další analýze, v níž sleduje vztah struktury a efektivity vzhledem k proměnné- technologii. Na základě těchto prvků rozlišuje tři typy produkce:²¹

- Produkce prototypů a malých sérií- tento typ produkce lze sledovat v podnicích, které vyrábějí rozdílné výrobky, málo standardizované, zejména podle individuálních přání klientů nebo podle aktuálně se měnící poptávky. Často se jedná o výrobu prototypů nebo větších zařízení, avšak po etapách.
- Masová či sériová produkce- je opakem výroby předchozího typu. Firmy s touto produkcí vyrábějí zboží, které se vzájemně jen velmi málo odlišuje, jedná se zpravidla o velká množství standardizovaných výrobků.
- Procesní výroba- znamená postupné utváření výrobku, kdy konečný produkt je výsledkem déle trvajícího procesu. Často se jedná o chemické nebo farmaceutické výroby.

²¹Wilkin, L.: Principes généraux d'organisation et de gestion, Brusel: P.U.B., 2005, str. 42-61.

- Kombinovaná produkce- do této poslední kategorie spadají firmy, které nemohou být zařazeny do předešlých kategorií, protože se v nich sbíhá několik typů produkce.

Každý z těchto typů ^{typ výroby?} produkce má určité nároky na zaměstnance, což se odráží ve struktuře organizace. Například společnost, která vyrábí své výrobky masově, ve velkém množství, potřebuje mnoho zaměstnanců s nízkou kvalifikací, zároveň komunikace v této organizaci bude probíhat spíše horizontálně. Naopak firma vyrábějící v malých sériích podle přání zákazníka potřebuje kvalifikované pracovníky, kteří mají ne zcela jasné specifikované vzájemně se překrývající role a komunikace zde probíhá spíše na vertikální úrovni. Typ procesní výroby využívá také více kvalifikované pracovníky, avšak ti nepracují manuálně, a funguje v ní více stupňů řízení než u předchozího typu.

Z jejich výzkumů a analýz vyplynulo, že organizace má tím lepší ekonomický výkon, čím lépe svou organizační strukturu přizpůsobí typu své produkce a také specifikům týkajícím se jejich zaměstnanců. Přímý vztah mezi uspořádáním organizace a jejím výkonem nefunguje tedy proto, že do tohoto vztahu vstupuje ještě další proměnná, kterou je typ produkce. Ta je klíčová pro určení nejlépe fungující struktury organizace.

Pro každý ze tří typů produkce pak Woodward určila nejvhodnější organizační strukturu. V případě produkce prototypů a malých sérií výrobků jako nejefektivnější strukturu označila organickou. Pro firmy s masovou produkcí je nejvhodnější struktura byrokraticko-mechanistická. U posledního typu výroby není konkrétní struktura organizací tak důležitá jako u předchozích dvou typů, avšak velký důraz je kladen na sociální potřeby zaměstnanců. Tyto organizace nepotřebují žádný přímý mechanismus pro koordinaci práce, jejich hlavním principem je sociálně uvnitř organizace.

Existenci souvislosti mezi organizační strukturou a prostředím vzali v úvahu jako jedni z prvních **Thomas Burns** a **G.M.Stalker**. Ve

své analýze se tedy zabývali vztahem systému praktického managementu v organizaci a charakteristikami prostředí, ve kterém tato organizace uskutečňuje své aktivity. Vytvořili dva ideální typy organizace- systém mechanistický a systém organický. Ty představují protipóly, mezi nimiž se každá organizace ocitá. Charakteristikami těchto dvou systémů jsou:

mechanistický typ

- Jeden obecný cíl či úkol.
- Individuální úkoly jsou definovány abstraktně a snaha objasnit vztah mezi těmito individuálními úkoly a cílem organizace není příliš velká.
- Individuální výsledky jsou neustále srovnávány a kontrolovány nadřízeným.
- Každá pozice je jasně definována.
- Respekt k pravidlům, povinnostem a metodám práce.
- Struktura je jasně hierarchizovaná, vysoká kontrola a autorita.

organistický typ

- Specializované zkušenosti přispívající k obecnému cíli organizace.
- Individuální úkoly mají praktický charakter, zaměstnanec ví, co dělá v rámci celé produkce.
- Individuální úkoly jsou neustále předefinovány na základě interakce mezi členy organizace.
- Zodpovědnost není striktně rozdělena mezi pozice, je sdílena.
- Zaměstnanci mají k organizaci závazek, který nahrazuje obecná pravidla.
- Struktura má podobu sítě, komunikace probíhá všemi směry, zaměstnanci se řídí uznáním komunity spíše než nadřízeného.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Klíčové informace jsou na vrcholu hierarchie. ○ Interakce mezi zaměstnanci jsou vertikální. ○ Důraz na loajalitu k organizaci. ○ Pozornost je věnována místním znalostem a zkušenostem. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Organizace není striktně řízena jen shora, využívá struktury sítě. ○ Interakce probíhají všemi směry. ○ Závazek spíše k cílům organizace než k ní samotné. ○ Pozornost je obrácena spíše k průmyslovému prostředí, vnějšímu vzhledem k firmě. |
|--|--|

Mechanistickou strukturu považují autoři za efektivní v případech, kdy je prostředí charakterizováno nízkou úrovní technologických změn a organizace se pohybuje na stabilním trhu. Naopak pokud jsou změny technologií častější a prostředí je proměnlivější, vhodnější je organistický přístup²².

Autorem, který reagoval na ostatní teorie kontingence a přitom ve svých teoriích bral v úvahu všechny kontingenční vlivy, byl **Henry Mintzberg**. Rozlišil pět základních částí organizace- strategický vrchol (top management), operační centrum, ideologii (organizační kultura), technostrukturu a podpůrné služby.²³ Na základě míry rozvinutosti těchto součástí rozlišil pět základních typů organizační struktury^{:24,25}

²² Theory of Mechanistic and Organic Systéme [online]. [cit. 2007-03-13]. Dostupné z: <http://www.12manage.com/methods_burns_mechanistic_organic_systems.html>.

²³ Viz. příloha č. 1

²⁴ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2002, str.185.

²⁵ Viz. příloha č. 2

- Jednoduchá struktura- nejdůležitější částí je vrchol organizace, který má vysoké rozpětí kontroly a zajišťuje vysokou míru integrace. Taková organizace je centralizovaná, flexibilní, menší, spíše neformální a je schopná rychle odpovědět na měnící se prostředí. Avšak málo rozvinutá technostruktura a podpůrné služby mohou vyúšťovat v nejistotu a problémy administrativního rázu.
- Mechanistická (byrokratická) struktura- je typická vysoce rozvinutou technostrukturou, pracovní úkony jsou v ní standardizované, specializované, práce je přesně rozdělená a vše je plánováno předem. Těžko se přizpůsobuje změnám, delší periody stability jsou přerušovány krizemi, při nichž dochází k výraznějším změnám. Taková organizace je velká, stabilní, ale zároveň i nemoderní.
- Profesionální byrokracie- v této struktuře je nejrozvinutější operační centrum, důležitý je i top management. Kvalifikace zaměstnanců jsou standardizované, práce je jasně horizontálně specializovaná a jsou jasně daná pravidla jednání. Uvnitř funguje kolegiálnost a uzavřenost vůči okolí. Tato organizace má problémy s koordinací a přehnaným byrokratizováním.
- Divizionální struktura- je hodně decentralizovaná, menší divize vznikají na základě požadavků trhu. Důležitou částí je hierarchická linie, skrze ni dochází k řízení a kontrole jednotlivých divizí. Ty mají lokální strategie podle jednotlivých trhů. V této organizaci se snadno vyvažují rizika spojená s případným neúspěchem jedné divize, avšak k negativům patří nestabilita struktury a problémy s lidmi- zaměstnanci a jejich participací na jednotlivých divizních úkolech.
- Adhokracie- síťová organizace vytvořená pro dosažení specifického cíle. Jsou zde volné vztahy, komunikace převážně horizontální, avšak také konflikty rolí a absence jednoty řízení.

Těchto pět konfigurací znázorňuje ideální typy, většina reálných organizací se pohybuje mezi těmito vzory anebo tvoří směsici více typů.

3.4 1970-...

Od sedmdesátých let dvacátého století lze pozorovat příklon spíše k teoriím, které zdůrazňují sociální rozměr, člověk jako zaměstnanec se vrací do středu zájmu, je chápán jako proměnná, s níž je třeba počítat. Toto období znamená také odklon od velkých teorií, od univerzálních výkladů, které by vysvětlily fungování každé organizace. Přístup k organizacím se mění, je uznána jejich široká rozmanitost, a proto se objevují spíše teorie s návrhy dílčích řešení problémů.

Optimistické předpovědi týkající se vlivu obrovského technologického rozvoje na produktivitu a efektivitu se nepotvrdily, proto se pozornost obrací k této problematice. Vysvětlení tohoto rozporu nabídli Eric Trist a Fred Emery.²⁶ Ve své *socio-technické teorii* rozlišili dva subsystemy organizace. Technický subsystem zahrnující nástroje, přístroje, náradí a techniku potřebnou k přeměně výrobních vstupů na výstupy a sociální subsystem označující zaměstnance na všech úrovních, dovednosti, vědomosti, hodnoty, potřeby, mocenský systém i benefity. Aby byla organizace efektivní a mohla maximalizovat svou výkonnost, je třeba uvést tyto dva subsystemy v soulad. Organizace musí pochopit, že sociální a technický subsystem spolu vzájemně souvisí, přičemž nejdůležitějším zájmem organizace musí být jejich vzájemná adekvátnost. Na tuto teorii navázalo mnoho autorů, později byla také rozšířena o enviromentální subsystem zahrnující zákazníky, dodavatele a formální i neformální pravidla. Princip nalezení souladu mezi

²⁶ Clark, W.: SocioTechnical Models Eric Trist [online]. [cit. 2007-03-22]. Dostupné z: <<http://www.onepine.info/systrist.htm>>.

subsystémy však zůstal zachován a je nazýván socio-technickou teorií.

Problematikou vnímání organizace se zabýval sociální psycholog **Karl E. Weick**. Podle tohoto autora není realita včetně organizace ničím mimo nás, ale existuje uvnitř nás, v našich myslích. Nejdůležitější tedy není organizace, ale aktér a samotný akt organizování. To, čím bychom se měli zabývat, není struktura, ale proces.²⁷ Organizace je podle Weicka jen jakýsi mýtus. Ve skutečnosti jsou to vzájemně propojené události, jejichž pořadí, načasování a formu mylně spojujeme dohromady a označujeme jako organizaci. Reálně k procesu vnímání dochází prostřednictvím takzvané dvojité interakce. Tento proces má tři fáze a probíhá mezi dvěma aktéry. První fáze se označuje jako akce a spočívá v interpretaci, kterou individuum přisuzuje jednání druhého individua. Druhá fáze- interakce je reakcí tohoto druhého individua na interpretaci, která mu byla předložena. Má možnost tuto interpretaci odmítnout, akceptovat nebo modifikovat. Ve třetí fázi- dvojité interpretaci se jedná o pozici, kterou první individuum přijme vzhledem k reakci toho druhého. Reakcí může být zrevidování své interpretace, trvání na ní nebo její zrušení. Tím individuum opět rozehrává další akce, interpretace a dvojité interpretace.²⁸ Organizace je tak postavena na interpretovaném významu v individuálních interakcích jedinců. Celý tento interpretační proces autor nazývá *organizování*, tedy ujasňování si nejednoznačností běžně se vyskytujících v okolním prostředí.

²⁷ Rollag, K.: Weick's Model of Organizing [online]. [cit. 2007-01-16]. Dostupné z: <http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/weick.html>.

²⁸ Autissier, D.: Recomposition stratégique des systèmes d'information par le concept d'urbanisme [online]. [cit. 2007-01-16]. Dostupné z: <http://www.davidautissier.fr/documents/articles/autissier-recomposition_sys_info_concept_urbanisme.pdf>.

Dostupnost externích zdrojů pro organizaci nezbytných a podmínky pro jejich získávání popsali ve své *teorii závislosti na zdrojích* **J.Pfeffer** a **G. Salancik**. Výchozím faktem pro tuto teorii je závislost organizace na okolním prostředí jako podmínka pro její přežití. Tyto závislosti formují vzájemné vztahy mezi organizacemi a pokud je taková závislost oboustranná, pomáhá redukovat nejistotu v těchto vztazích. Aby organizace zmírnila nejistotu v případě, že je závislá na jiné, snaží se kontrolovat a udržovat tuto vzájemnou závislost. Důsledkem takových podmínek je, že skupiny, které kontrolují nejpodstatnější zdroje nebo ty, které mohou snížit nejistotu organizací, mají největší moc. V chování organizačních subjektů tak můžeme sledovat dva nejdůležitější principy- každá organizace bude reagovat na požadavky vnějších aktérů či subjektů, na jejichž zdrojích je závislá, a tuto závislost se bude snažit co nejvíce minimalizovat.²⁹

Přímou souvislost mezi organizační strukturou a vnějším prostředím považuje za výchozí také *populační ekologie* **M.T.Hannana** a **J.Freemana**. Podle jejich teorie v moderních společnostech hrají organizace klíčovou roli, a proto rychlost a směr sociální změny závisí na dynamičnosti organizace. Ony tedy určují podobu společnosti. Hannan a Freeman se domnívají, že dlouhotrvající proměna organizačních forem probíhá spíše procesem selekce než adaptace. Mnoho organizací se vyznačuje organizační strnulostí, která brání adaptaci na měnící se okolní podmínky. Takové organizace, které se stávají nevyhovující okolním podmínkám, bývají nahrazeny jinými lépe se hodícími k externímu prostředí. Proces, v němž jsou nahrazeny staré organizace novými, vhodnějšími, je rychlejší než vývoj, během něhož by se staré organizace byly schopné přizpůsobit novým podmínkám. Z uvedených úvah je zřejmé, že tato teorie je zaměřena spíše na rozsáhlejší časové období než

²⁹ Rollag, K.: The External Control of Organizations, by Pfeffer and Salancik (1978) [online]. [cit. 2007-02-07]. Dostupné z: <http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/pfeff_salan_extc.html>

ostatní teorie. To potvrzuje i neobvykle dlouhá doba, během níž autoři podklady pro svou teorii shromažďovali.³⁰

Od sedmdesátých let se někteří teoretikové managementu vlivem nového institucionalismu začali hlouběji zabývat vztahem organizace a instituce. Toto téma se stalo středem zájmu také **P.J.DiMaggia a W.Powella**. Jejich teorie vycházela ze základního předpokladu nového institucionalismu, tedy že každá instituce se nachází v prostředí ostatních institucí a cílem organizace je v tomto prostředí přežít. Musí se tedy snažit nejen o ekonomický úspěch, ale potřebují také získat legitimitu v okolním světě. Podle DiMaggia a Powella se v této době změnilы podmínky pro utváření organizační struktury. Není utvářena jen s cílem uspět na ekonomickém trhu, ale především závisí na institucionálních tlacích vyvíjených zejména státem. Proces, jež nutí jednotky populace podobat se ostatním a vytvořit tak strukturní homogenitu, je autory nazýván izomorfismus. Tato síla působí stejným způsobem i na organizace, které jsou tak nuceny co nejvíce se podobat ostatním organizacím existujícím ve stejné oblasti, na stejném oborovém poli. Podle těchto autorů tedy organizace mění svou strukturu zejména v závislosti na ostatních, homogenita je podřízena ekonomické efektivitě.³¹

Své dílo věnoval tématu institucí také **Philip Selznick**. Za nejdůležitější východisko Selznick považoval konstatování, že každá organizace má svou vlastní existenci. Formální struktury v této organizaci si nikdy nemohou zcela podrobit neracionální dimenzi organizačního chování. Jako individua nikdy nejednají jen racionálně, stejně tak i organizace v důsledku toho nemůže být založena pouze na formálních strukturách. Jiné než formální zájmy individuí ztěžují organizaci čistě racionální rozhodování, které by bylo nejlepší pro její

³⁰ Rollag, K.: M. T. Hannan and J. Freeman, "Organizations and Social Structure" in Organizational Ecology [online]. [cit. 2007-02-06]. Dostupné z: <http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/han_free_orgec.html>.

³¹ The External Control of Organizations, by Pfeffer and Salancik (1978) [online]. [2007-02-08]. Dostupné z: <<http://www.stanford.edu/~jchong/articles/soc363a/>>.

efektivitu. Institucionalizaci pak definuje jako proces, prostřednictvím něhož organizace rozvíjí a upevňuje svou typickou strukturu. Vedoucí management definuje cíl, kterým zaštiťuje typický charakter organizace. Ta se pak stává institucí, pokud se přemění z nástroje na společenství. Takové společenství s pevnou strukturou a internalizovaným společným cílem v důsledku toho nepotřebuje silnou hierarchickou kontrolu. Lze tím tedy eliminovat prvky byrokracie.

Toto poslední období je typické organizačními teoriemi, které se vyznačují v první řadě sociálním myšlením. Avšak na rozdíl od období třicátých, čtyřicátých a padesátých let dvacátého století se k němu připojuje i vědomí o organizaci jako otevřeném systému. V této době již nelze popřít organizaci, která musí počítat s vlivy okolí, se situací v níž se aktuálně nachází, okolí se stává ve skutečnosti jediným zdrojem a základem, na němž se formuje. Vzájemné relace s konkrétním prostředím jsou hlavní proměnnou organizace. Zároveň bychom dnes jen těžko našli organizaci, která by se dokázala zcela vyhnout sociálnímu rozměru reality. Pokud si uvědomíme, že jedním z nejdůležitějších činitelů organizace je její zaměstnanec, musíme připustit, že spolu s tímto prvkem člověka- individua přichází neoddelitelně i oblast sociální. Středem zájmu se zaslouženě stává prvek informace, ten je klíčem k moci, ať už v podobě správné interpretace jednání druhého v teorii Weickově nebo klíčové informace o závislých organizacích v teorii Pfefferera a Salancika.

Po dosažení výše uvedených teorií do schématu vznikne tabulka organizačních teorií:

s jejími členy chápou jako jakousi populaci. Na druhé straně stojí pojetí organizace jako jednotky, jednoho uceleného prvku.

Jiným rozlišujícím prvkem může být to, zda je teorie orientována spíše deterministicky či voluntaristicky. Deterministické pojetí chápe chování organizace jako reakci na své okolí, každý subjekt je vystaven vnějším tlakům, které ho nutí jednat určitým způsobem. Naopak voluntaristické pojetí chápe jedince a jejich instituce jako autonomní, proaktivní a samořídící. Lidé jsou považováni za základ každé změny, ta vždy musí pocházet prvotně od nich. Spojením těchto dvou hledisek dostaneme nový klíč, podle něhož lze o organizačních teoriích uvažovat.

Spojením deterministické orientace a makro pohledu na organizaci vzniká přístup, podle něž přetrvávají ty organizační formy, které projdou třífázovým procesem variace- selekce- ukotvení, přičemž tento proces se vyvíjí na základě principu maximalizace efektivity. Tedy přetrvávají ty formy organizace, které přinášejí nejvyšší efektivitu. Tento model lze nazvat přirozenou selekcí a dá se přirovnat k fungování ekosystému.³² Mezi organizačními teoriemi z takového pojetí vychází například populační ekologie Hannana a Freemana.

Totožnou orientaci avšak z pohledu mikro úrovně lze označit za systémově strukturální model. Role a pozice v organizaci jsou uspořádány způsobem co nejefektivnějším vzhledem k funkcím organizace, přičemž tyto funkce tvoří společně systém. Organizační struktury diferencují a integrují tyto role tak, aby docházelo k dostatečné adaptaci na chování okolí, používanou technologii a velikost organizace. Typickým příkladem teorií s tímto přístupem jsou teorie strukturální kontingence.

Pokud se zaměříme na orientaci voluntaristickou a zůstaneme u mikro úrovně, zaměřujeme se na modely strategické volby. Podstatou takového přístupu je předpoklad, že organizace spolu se svými charakteristikami a způsoby fungování jsou modelovány záměry a jednáním individuů, přesněji řečeno těmi, kteří drží v rukou

³² Wilkin L.: Principes généraux d'organisation et de gestion, Brusel: P.U.B., 2005.

moc. Takto uvažovali autoři jako byl Herbert Simon nebo Weber, podobnými principy se řídí také strategický management³³.

Voluntaristická orientace společně se zaměřením na makro úroveň je modelem kolektivní akce. Organizace se zapojují jako autonomní členové do sítí s cílem modifikovat a vytvořit si své společné prostředí, pravidla fungování a sféru jednání. K tomu dochází mechanismy vyjednávání, kompromisy a vzájemným přizpůsobováním členů. Akcentováním vztahů mezi lidskými společenstvími a jejich fyzickým prostředím se vyznačuje zejména sociální ekologie. Jako první přinesla tento přístup Chicagská škola³⁴ a následovala ho také škola Human Relation.

Tabulka podle tohoto klíče pak vypadá následovně:

³³ Předmětem **strategického managementu** jsou správně zvolené strategické cíle a cesty k jejich naplnění vycházející ze současné situace a možností firmy. Je to manažerský proces tvorby a udržení reálné shody mezi cíli a zdroji podniku a jeho měnicími se tržními příležitostmi. Cílem strategického managementu je zformování a neustálé přetváření podnikání firmy a výrobků tak, aby jí zabezpečovaly uspokojujivé výsledky a její růst.

³⁴ **Chicagská škola** je označení myšlenkového proudu, který se začal utvářet ve 20. letech 20. století na univerzitě v Chicagu. Mezi zájmy autorů hlásících se k této škole patřila především sociologie města a kriminologie. Chicagská škola je též proslulá tvůrčím experimentováním s výzkumnými metodami: chicagští badatelé významně rozvinuli např. metodologii terénního výzkumu, přímého pozorování nebo koncept případových studií. Badatelé chicagské školy se také jako první zabývali výzkumem veřejného mínění v dnešním slova smyslu. Mezi členy patřili zejména R.E.Park, E.Burgess, G.H.Mead, W.I.Thomas, F.Znaniecki a další.

**Tabulka č. 4: Teorie podle jejich orientace a úrovně reality,
kterou se zabývají.**

| | ORIENTACE DETERMINISTICKÁ | ORIENTACE VOLUNTARISTICKÁ |
|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| MAKRO ÚROVEŇ | model přirozeného výběru | model kolektivní akce |
| MIKRO ÚROVEŇ | model systémově- strukturální | model strategické volby |

4. Determinismus a voluntarismus na úrovni zaměstnance

Aspekty determinismu či voluntarismu se ovšem netýkají jen úrovně organizačních sítí či organizací jako celku. I uvnitř organizace se tyto orientace uplatňují a značně ovlivňují její podobu a úspěšnost.

Na takové ještě nižší a detailnější úrovni vzhledem k předchozí tabulce si můžeme reálně představit samotného zaměstnance a determinismus či voluntarismus aplikovat na způsob, jakým jsou zaměstnanci na pozice vybíráni. Strategie výběru se může pohybovat mezi těmito dvěma tendencemi a poměr, v jakém je determinismus a voluntarismus kombinován, by měl být charakteristický pro pozici, která má být obsazena.

Při uplatňování striktně deterministického přístupu na úrovni jednotlivce se jedná zejména o pozice málo kvalifikované, vyžadující jednotvárné pracovní úkony. Výběr pracovníků na tato pracovní místa je nejméně komplikovaný, jediným kritériem bývá schopnost uchazeče zvládnout jednoduchý pracovní úkon menšího rozsahu, který by v budoucnu vykonával.³⁵ Proto v těchto případech dochází k uplatňování zejména systémově-strukturálního přístupu. Hlavním a jediným cílem je obsadit zcela jasně specifikované pracovní místo jedincem, který přesně splňuje požadavky na tuto pozici. Jiné vlastnosti či schopnosti uchazeče nebývají brány v potaz a neovlivňují tak konečný výběr. Pokud se o otevřenou pracovní pozici uchází více jedinců, bývá uplatňováno jednoduché časové pravidlo- uchazeč, který projeví o pozici zájem dříve, ji získá.

Naopak se zvyšujícími se požadavky na kvalifikovanost uchazeče se hledisko časové stává méně důležité. U těchto vyšších pozic (technicko-hospodářských) probíhá výběrové řízení, v němž se posuzuje vhodnost uchazeče na poptávanou pozici, ale také jeho ostatní schopnosti a charakteristiky osobnosti, které budou ovlivňovat výkon dané pozice. Čím je pozice vyšší, tím se stává také důležitější

³⁵ Robins, S.P., Coulter, M.: Management, Praha: Grada, 2004, s.296.

hledisko osobního přínosu jednotlivce, a to individuálním přístupem nebo například zkušenostmi z předchozích působišť. Pokud je nalezen vhodný kandidát u vysoce kvalifikovaných pozic, často se také stává, že budoucí zaměstnavatel je ochoten na tohoto zaměstnance čekat delší dobu, než po kterou mělo původně výběrové řízení trvat. Takový přístup vychází z modelu strategické volby, kdy zaměstnavatel hledá v první řadě nejlepší řešení, a to vhodnou volbou kandidáta, ostatní podmínky se přitom stávají až druhořadé.

Rozdílnost těchto dvou přístupů vycházejících z kvalifikovanosti pracovního místa je dobře pozorovatelná v průběhu celého náborového procesu v organizaci včetně způsobů, jak hledat nové pracovní síly, kde je hledat i samotného výběru mezi kandidáty. K makro a mikro pohledu na organizaci tak lze připojit úroveň samotného zaměstnance v organizaci, na niž lze uplatnit stejné rozlišovací hledisko:

Tabulka č. 5: Paralela mezi tříděním organizačních teorií a postavením jedince v organizaci.

| | ORIENTACE DETERMINISTICKÁ | ORIENTACE VOLUNTARISTICKÁ |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| MAKRO ÚROVEŇ | model přirozeného výběru | model kolektivní akce |
| MIKRO ÚROVEŇ | model systémově- strukturální | model strategické volby |
| ÚROVEŇ JEDINCE V ORGANIZACI | málo kvalifikované pozice | více kvalifikované pozice |

5. Nábor pracovní síly

Existují-li volná místa, lze zahájit proces náboru, neboli proces hledání, identifikování a získávání schopných kandidátů. Avšak než organizace dospěje k rozhodnutí najmout nové pracovníky, lze zvážit i alternativní řešení potřeby nových pracovních sil, v nichž lze také pozorovat rozdílnost přístupu podle typu pracovního místa a požadavku na jeho kvalifikaci.

5.1 Alternativní řešení potřeby nové pracovní síly

Každé změně v oblasti počtu zaměstnanců předchází zjištění, že je třeba zvýšit produktivitu subjektu. Pokud tedy organizace dospěje k faktu, že její rozsah produkce je nedostatečný, prvním krokem by mělo být rozhodnutí, zda je nutný nábor nových zaměstnanců, či zda lze tuto potřebu řešit z vnitřních zdrojů. Ne vždy je klasický nábor z vnějších zdrojů nutný, často lze v organizaci podniknout takové kroky, které jsou pro organizaci mnohem jednodušší a hlavně méně nákladné, přičemž výsledek bude zcela uspokojivý. 2

5.1.1 Zvýšení produktivity

Prvním způsobem může být samotné zvýšení produktivity jednotlivých zaměstnanců. Toho lze dosáhnout více způsoby, například inovací a rozšířením technických zařízení, větším využíváním výpočetní techniky, omezením některých administrativních kroků nebo jednoduše rozšířením kompetencí patřících k pracovní pozici.³⁶ Možnost aplikace těchto metod se liší v návaznosti na typ práce, u níž se o zvýšení produktivity jedná.

Pokud se zvýšení produktivity týká nižších, tedy dělnických pozic, většinu z těchto řešení lze s úspěchem použít. Pořízením

³⁶ Eraly, A.: Administration et gestion du personnel, Brusel: P.U.B., 2004.

nových technických zařízení a nahrazením těch zastarávajících nebo nahrazením dosud manuálně vykonávané práce prací strojovou lze značně zvýšit produkci výroby i několikanásobně, přičemž ovšem neopomenutelným negativem se stává cena těchto nových zařízení. Ta v porovnání s cenou nové pracovní síly, která by nahradila tato technická zařízení, nemusí být pro organizaci přijatelnější. Tím se toto řešení může jevit jako ne zcela výhodné, avšak v delším časovém horizontu se organizaci pravděpodobně vyplatí.

Omezení administrativních kroků u výkonu nižších pozic většinou úzce souvisí právě se zaváděním nových technických zařízení. Zmírněním časové prodlevy způsobené administrativou lze produktivitu zvýšit, ale je otázkou, nakolik lze snížit administrativní kroky ve složitějším výrobním procesu a zároveň zachovat dostatečnou míru organizace, přehlednost a možnost kontroly fungování.

→ Rozšíření kompetencí je možností s nejnižšími náklady, v podstatě nulovými. Pro organizaci by se tedy toto řešení mohlo zdát jako nejefektivnější, ovšem je třeba vzít v úvahu kapacitu jedince a to tak, aby širší úkolů na jedince kladených byla ještě taková, že bude schopen tyto úkoly vykonávat uspokojivě. Nalézt tuto hranici, kde zaměstnanec je pro organizaci nejefektivnější i z hlediska dlouhodobého, je jedním z hlavních cílů každé organizace.

U pracovníků na vyšších postech je zvyšování produktivity problematictější. Samotné posuzování a měření produktivity u vyšších pozic bývá obtížnější. Výše kvalifikovaní zaměstnanci ve velké míře pracují spíše se svými duševními schopnostmi, proto posoudit, do jaké míry jsou schopni zvýšit efektivitu své práce, nebývá snadné. Technická zařízení i výpočetní technika dokáží značně pomoci i u těchto pracovních pozic, avšak jádro pracovní činnosti zůstává často závislé na kapacitě a schopnostech zaměstnance. Pak lze přistoupit ke složitějším způsobům, jak zvýšit jejich kapacitu pracovního výkonu, a to prostřednictvím působení na jejich zdraví a duševní regeneraci. Omezení administrativních úkolů může pomoci i na těchto pozicích, avšak problematika tohoto řešení je totožná jako u nižších postů.

5.1.2 Dočasné přizpůsobení pracovní doby

Dalším způsobem řešení zvýšené potřeby pracovního výkonu je **dočasné přizpůsobení pracovní doby**. V dnešní době lze sledovat zvyšující se tendence k řešení tohoto typu, zaměstnavatelé si už nemohou dovolit vyrábět na sklad, udržovat vyšší stav zásob hotových výrobků, nevyužívat dostatečně drahé kapacity, ale také platit dražší přesčasovou práci. Projevuje se tedy snaha přizpůsobovat pracovní dobu okamžité potřebě, poptávce nebo sezóně. Tím, že zaměstnavatel přizpůsobí pracovní dobu okamžité potřebě, pozitivně ovlivní náklady (spojené s přesčasovou prací, náhradou mzdy, vázaností oběžných prostředků v zásobách apod.), dodací lhůty nebo čas, po který je k dispozici zákazníkům, a zvýší tak své konkurenční možnosti. Avšak to výrazně zasahuje do života zaměstnanců a vyžaduje jejich vstřícnost.³⁷ Na druhou stranu stále více zaměstnanců vítá možnost flexibilní pracovní doby, což ovšem pro zaměstnavatele znamená nejen prodlužovat pracovní dobu podle momentální potřeby, ale také dát zaměstnancům příležitost k využití zkrácené pracovní doby. To bývá problematické při zachování plynulosti fungování organizace.

Jinou alternativou je dočasně využít přesčasovou práci zaměstnanců. Na organizaci toto řešení klade zvýšené požadavky finanční, což se v porovnání s náklady na najmutí nové pracovní síly může zdát jako nevýhodné, avšak přilákání, výběr nových zaměstnanců a jejich zaučování znamená pro organizaci překážku zejména časovou. Proto se příležitostné prodloužení pracovní doby může stát dobrým řešením, zejména pokud si je zaměstnavatel jist, že zvýšená poptávka po pracovním výkonu je opravdu dočasná.

U pozic nižších je dočasné rozšíření práce přesčas běžnější než u výše kvalifikovaných pozic. Jak ukazuje příloha č.1 u

³⁷ Hüttlová, E.: Flexibilní pracovní režimy [online]. [cit. 2007-03-06]. Dostupné z: <<http://ppam.elanor.cz/01-99/>>.

zaměstnání s nižší kvalifikací byl zjištěn větší podíl placené práce přesčas. Výše kvalifikovaná zaměstnání vykazují větší počet hodin práce přesčas, avšak většina této práce není placená. Nižší pracovníci často nejsou ochotni pracovat přesčas bez odpovídající finanční náhrady a naopak u vyšších pozic je zaměstnavateli prodlužování pracovní doby bez finanční náhrady často považováno za normu.

5.1.3 Interní zdroje

Dalším způsobem, u kterého lze využít *interní zdroje* organizace, je obsadit volnou pracovní pozici z vnitřních zdrojů. K takové situaci může dojít v případech, kdy vzniknou pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje nebo jsou pracovníci uvolněni ze stávajících pracovních pozic v souvislosti s ukončením části výroby nebo jinými organizačními změnami. Takové řešení lze úspěšně použít u nižších dělnických pozic, kde hlavním kvalifikačním požadavkem je určitá míra zručnosti a manuální výkonnosti. U vyšších pracovníků je tento způsob obsazení pracovního místa také možný, avšak je třeba dbát na to, aby snaha umístit pracovníky ze zrušených pozic na pozice jiné nepřevážila nad snahou nalézt vhodného kandidáta pro určitou pozici. Musí být tedy zachována kvalifikační kritéria a vedle interního kandidáta bychom se měli snažit nalézt vhodné kandidáty i z externích zdrojů. Volná pracovní pozice by pak měla být nabídnuta opravdu tomu kandidátovi, který nejlépe splňuje kritéria.

K interním přesunům zaměstnanců může docházet i v takových případech, kdy zaměstnance známe a víme, že ~~bý~~ je na svém místě podhodnocen a mohl by vykonávat náročnější práci, než jakou vykonává dosud. V této situaci se stává interní zdroj nejlepším řešením pro zaměstnavatele. Pracovník i organizace již ví, co může od druhé strany očekávat, zároveň tak lze účinně zvýšit morálku a motivaci zaměstnanců. Podobně lze využít i zaměstnance, který je účelně využit na stávajícím pracovišti, avšak sám projeví zájem o

nově uvolněné či vytvořené místo.³⁸ Pokud se stane vhodným kandidátem, je toto řešení pro organizaci výhodné. Zaměstnavateli se tak navrací investice do zaměstnanců vložené a může tak využít zkušenosti, které již tito pracovníci v podniku dříve získali. Tento přesun zaměstnanců však klade nové požadavky na obsazení míst uvolněných těmito pracovníky. Za předpokladu, že těmito interními přesuny umožňujeme zaměstnancům povyšování, a tedy dochází k přesunům z nižších pozic na vyšší, by mělo být pro zaměstnavatele snazší nalézt pracovní sílu pro nižší, a tedy i méně kvalifikovanou pozici. Na druhé straně pokud k takovým přesunům dochází v organizaci často, mohou se projevit negativně na strnulosti a snížené míře inovativnosti podniku.³⁹ Přece jen každý nový zaměstnanec zejména na vyšším postu přináší do organizace i určitou míru vlastní invence a nový přístup, což je důležité pro udržování určité míry konkurenceschopnosti organizace a zachování jejího realistického pohledu na okolní prostředí.

5.1.4 Dočasné zaměstnání

Další z možností, jak se vypořádat s požadavkem vyšší produktivity společnosti, aniž bychom přijímali nové zaměstnance z externích zdrojů, je **dočasné zaměstnání**. Toto řešení může mít podobu pracovního poměru na dobu určitou, dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Všechny tyto formy práce mají pro zaměstnavatele velké množství výhod, jednou z největších je flexibilita. Organizace pomocí těchto pracovních poměrů může pohotově reagovat na změny na trhu, na proměnlivou poptávku a sezónní výkyvy v produkci. Nesporným pozitivem je také možnost snadného ukončení pracovního poměru či možnost vyzkoušet si zaměstnance předtím, než mu je nabídnuta klasická pracovní smlouva na dobu neurčitou. Organizace nabízejí časově omezené

³⁸ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 1997, s. 103.

³⁹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 1997, s. 104.

zaměstnání přímo, nebo využívají služeb zprostředkovatelských agentur- outsourcingu. Tyto agentury disponují rozsáhlou sítí pracovníků, kteří jsou k dispozici, a v případě potřeby si organizace u těchto agentur pracovníky pronajímají. Často se jedná o specializované pracovníky, kteří se účastní časově omezené práce na konkrétním projektu. Takto se dají získat úzce zaměřeni odborníci, jejichž dlouhodobější zaměstnání by bylo pro firmu finančně náročné a zároveň by nedokázala jejich služeb využít po celou dobu pracovního poměru. Velké množství takto najímaných pracovníků však tvoří i málo kvalifikované pracovní síly, které jsou využívány zejména ve výrobních podnicích, kde například před koncem každého roku pravidelně stoupá tlak na zvýšení produkce a splnění všech zakázek do konce roku. Dalším problémem, který lze tímto způsobem řešit, je relativní nedostatek pracovních sil v určitém regionu. Pokud je třeba nárazově najmout větší množství lidí, v oblasti s více výrobními podniky může nastat problém s dostupností pracovní síly. Některé personální agentury se proto zaměřují na dovážení zaměstnanců z oblastí s vysokou nezaměstnaností do míst, kde je po nich vysoká poptávka. To funguje nejen v rámci republiky, ale například také řada slovenských či bulharských personálních agentur dováží zaměstnance pro české společnosti využívající velké množství málo kvalifikované pracovní síly.

5.2 Hledaný profil

Pokud organizace zváží možnosti, které jsem zmínila výše, tedy řešit potřebu větší produktivity pomocí současných zaměstnanců bez najímání nových lidí, a tyto možnosti se jí nezdají uspokojující či dostatečné, měla by přistoupit k náboru nových zaměstnanců.

Aby personální útvar v dané společnosti věděl, koho hledat a jakým způsobem, je třeba se nejdříve dobře informovat o samotném pracovním místě, které má být obsazeno- o popisu činností týkajících se této pozice, o hodnocení tohoto místa, o kvalifikačních požadavcích na tuto pozici či o ostatních vlastnostech, jež by měl

uchazeč mít.⁴⁰ Nejdůležitější z těchto charakteristik pak tvoří náborová kritéria⁴¹, stávají se součástí informací obsažených v nabídce pracovního místa a umožňují potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na nabídku reagovat.

5.2.1 Popis pracovního místa

Jedním z nejdůležitějších informací pro jedince hledajícího pracovní místo je jeho **popis**, tedy náplň práce. Je prvotním údajem, který uchazeč v pracovní nabídce hledá a podle nějž se řídí.⁴² Popis by měl obsahovat název pozice a konkrétní pracovní procesy a postupy týkající se této pozice. Ty by měly být dostatečně konkrétní, aby si potenciální uchazeč dokázal představit toto pracovní místo. Zároveň by náborový pracovník měl mít dostatek informací a přehled o tomto místě, aby v případě dotazů uchazečů prokázal znalost obsazované pozice a mohl tak zodpovědět dodatečné otázky. Personalista by měl také znát místo, na němž se tato pozice nachází ve firemní struktuře, tedy na jaké pozici se nachází vzhledem k úrovni řízení, jaké a kolik bude mít nadřízených a podřízených.

Dalším údajem týkajícím se pracovní pozice je její hodnocení. Odvíjí se od významu pozice, jejího zařazení ve struktuře a odráží se v celkovém mzdovém ohodnocení. Na celkové finanční ohodnocení ovšem mívá také vliv dostupnost vhodných kandidátů na tuto pozici a konkrétní vybraný kandidát. Pokud se jedná o oblast s nedostatkem odborníků, bude se cena pracovního místa zvyšovat. Stejně tak v případě, že se nám podaří získat uznávaného odborníka s bohatou praxí, budeme se snažit vyhovět jeho finančním požadavkům, které budou patrně vyšší než u ostatních méně erudovaných kandidátů.

Náplň práce a hodnocení pozice jsou informace, které zajímají kandidáty a podle nichž se řídí při výběru mezi nabídkami pracovních

⁴⁰ Viz. příloha č.3

⁴¹ Trénink výběrových pohovorů, Praha: Gradua-CEGOS, 2006.

⁴² Koubek J.. Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 2001, str.124.

míst. Avšak každé pracovní místo je specifikováno i po stránce požadavků, tedy kritérií, jež musí uchazeči také respektovat.

5.2.2 Požadavky na kvalifikaci

Jedním ze základních kritérií je požadovaná **kvalifikace**. Jedná se o dosažené vzdělání, které bývá prvním kritériem pro třídění potencionálních uchazečů. Dalším důležitým hlediskem v této oblasti je obor, v němž bylo daného vzdělání dosaženo. Zejména u vyšších pozic jsou znalosti z daného oboru podmínkou pro úspěšné vykonávání pracovních úkolů. S tím souvisí i údaje o délce praxe v daném oboru nebo na dané pozici. U určitých technicky zaměřených pozic jsou podmínkou i některé zákonné kvalifikační předpoklady- řidičský průkaz, svářečské zkoušky, certifikáty a podobně.⁴³

Hlediskem, které se stává čím dál více důležité, je jazyková vybavenost uchazečů. Zejména pokud se jedná o větší organizaci, komunikativní znalost alespoň jednoho cizího jazyka bývá často nutností. Stejně můžeme pohlížet i na znalosti výpočetní techniky. Uživatelská znalost je dnes minimem, bez něhož nelze vykonávat většinu pracovních úkolů, výjimku mohou tvořit nejméně kvalifikované dělnické pozice.

K požadavkům na kandidáta se většinou ještě připojují informace o tom, jaké vlastnosti či schopnosti by měl kandidát mít- tak zvané **'soft skills'**.⁴⁴ Do této skupiny se řadí požadavky na schopnost vedení lidí, na vyšší míru komunikativnosti, schopnost organizovat a podobně.

⁴³ Vedení výběrového rozhovoru manažera s uchazečem o zaměstnání, Praha: Pragoeduca, rok vydání neuveden.

⁴⁴ Culo, S.: Schopnosti, které v životopise nenajdete [online]. [cit. 2007-03-15]. Dostupné z: <<http://www.jobpilot.cz/content/service/jobjournal/skills/skills.html>>.

Souhrnem všech těchto požadavků na pracovníka vznikne podklad pro uchazeče i pro personalisty, podle nějž se vytváří užší skupina kandidátů.

Jak bylo zmíněno již výše, u nižších pozic bývá požadavků na uchazeče méně než u vyšších, výše specializovaných pozic. Proto zde platí, že klíčovým hlediskem, podle něhož se mezi kandidáty na nižší dělnická místa rozhoduje, je čas, ve kterém se o místo ucházejí. Nižší pozice mají jasně určené požadavky a u uchazečů se příliš nepřihlíží k ostatním vlastnostem či schopnostem. Naopak u vyšších pozic se přikládá vyšší důležitost vlastnostem uchazeče a přínosu, který může organizaci poskytnout. Každý uchazeč je posuzován nejen podle své kvalifikace a objektivních údajů, které o sobě může uvést, ale setkává se osobně s personalistou i potencionálním vedoucím a absolvuje pohovor, v němž si personalista snaží utvořit obraz i o subjektivních vlastnostech uchazeče a vlivu těchto vlastností na nabízenou pozici.

5.3 Zdroje nové pracovní síly

Pokud má personalista vytvořen souhrn požadavků a nabídku týkající se konkrétního pracovního místa, může začít vyhledávat kandidáty. Vhodné kandidáty lze najít pomocí různých zdrojů, tyto zdroje jsou v zásadě ovlivněny třemi faktory⁴⁵:

- Místním trhem práce- čím je trh větší, tím je nábor snazší.
- Úrovní dané pracovní pozice- čím vyšší specializace, tím větší úsilí při náboru.
- Velikostí organizace- čím větší organizace, tím snazší nábor.

Metod, jimiž se noví pracovníci získávají, je více. Organizace se většinou nezaměřují jen na jednu, ale využívají jich více, také podle typu pozice, kterou se snaží obsadit. Ne všechny metody jsou

⁴⁵ Robbins, S.P., Coulter M.: Management, Praha: Grada, 2004, str. 290.

vhodné pro vyhledávání kandidátů na veškeré pozice, každá metoda se zaměřuje na určitý typ zaměstnanců. Výběr správné metody je tedy jedním z klíčových bodů majících vliv na úspěšnost náboru.

5.3.1 Úřady práce

Levnou metodu získávání pracovníků představuje spolupráce s úřadem práce. Náklady této činnosti jsou hrazeny ze státních prostředků a v případech osob ze změněnou pracovní schopností může zaměstnavatel získat i příspěvek na zaměstnávání tohoto pracovníka. Zároveň zde lze najít nejvíce nabídek zaměstnání, jelikož každý zaměstnavatel by zde měl nahlašovat svá volná pracovní místa. Sem přicházejí uchazeči o zaměstnání a buď sami pomocí vývěsek a seznamů volných míst nebo za pomoci zprostředkovatelů hledají pracovní místa, která jim vyhovují a která odpovídají jejich kvalifikaci. S pomocí úřadů práce však lze nalézt převážně méně kvalifikované pracovníky, zároveň kandidáti posílání úřady práce do poptávajících organizací většinou nemají dostatečné dovednosti⁴⁶.

Dalším způsobem, jak může organizace využít fungování úřadů práce, je vyjet přímo na tento úřad a snažit se přilákat nezaměstnané osobně. Zástupci personálního útvaru mohou po domluvě s úřadem práce využít jeho prostor a uspořádat předem inzerovanou prezentaci spojenou s náborovou akcí přímo na místě. Tento způsob je dobře použitelný zejména v regionu a širším okolí působiště firmy, kde potencionální uchazeči nemusí mít dostatečné informace o společnosti a nabízené práci. Vhodnou prezentací a představením firmy mohou personalisté přesvědčit uchazeče k zaměstnání ve společnosti a k případnému dojíždění, společně s informacemi o možnostech dopravy tak lze oslovit jedince, kteří o této možnosti předtím neuvažovali.

⁴⁶ Nabídka a poptávka na trhu práce [online]. [cit. 2007-03-06]. Dostupné z: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>>.

5.3.2 Inzerce

Důležitou roli v kontaktování možných budoucích uchazečů hraje inzerce. V současnosti je nejrozšířenější metodou získávání pracovníků a mnoho personálních oddělení na ní staví svou činnost. Inzerce může probíhat ve sdělovacích prostředcích, na internetu, v periodikách, či odborných časopisech zaměřených na cílovou profesní skupinu. Podle obtížnosti náborového procesu u konkrétní pozice lze také zvážit působnost inzerce, může pokrývat pouze region, avšak u vyšších specializovaných pozic je její účinnost znatelně vyšší, týká se i území celého státu. V případě možnosti zaměstnávat i cizince může mít mezinárodní charakter.⁴⁷

Charakter inzerátu má významný vliv na množství zájemců o práci. Měl by být dostatečně podrobný, aby popsal pracovní pozici a zároveň selektoval potencionální uchazeče. Na druhou stranu příliš podrobný inzerát může odradit velké množství jedinců, kteří se mohou zaleknout některých kritérií, a zájemců pak bude příliš málo na provedení dostatečně kvalitního výběrového řízení. Dobře sestavený inzerát by měl tedy vést k získání poměrně malého počtu dobře kvalifikovaných uchazečů. Takový inzerát má být nástrojem první selekce.

Způsobů, jak vytvořit inzerát, je mnoho a většinou se řídí určitou šablonou, kterou si každá firma vytvoří v průběhu inzerování. Inzerát je tak typický svou grafickou podobou a dominantní barvou (většinou se shoduje s barvou loga společnosti), čímž se stává lépe identifikovatelným pro čtenáře. Zvláště pokud firma vyhledává uchazeče touto formou pravidelně.

Aby byl inzerát úspěšný, měl by obsahovat určité informace⁴⁸, jejichž charakter vychází z principu psychologie trhu a reklamy AIDA.⁴⁹ Tato zkratka shrnuje slova attention, interest, desire, action- tedy přitáhnout pozornost, vyvolat zájem, podnítit touhu, dovést

⁴⁷ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 1997, str. 114.

⁴⁸ Viz. příloha č.4, 5, 6

⁴⁹ Stýblo, J.: Personální management, Praha: Grada, 1993, str. 244.

k aktivitě. Pokud budeme vycházet z tohoto předpokladu, každý inzerát na pracovní nabídku by měl obsahovat zřetelný název pozice, která je pohledávána, podrobnější popis pracovní činnosti, úroveň řízení a další charakteristiky, které čtenáři přiblíží pozici. Dále v inzerátu musí být uvedeny požadavky na kandidáta, tedy co společnost očekává. Touhu by následně měly vyvolat informace o tom, co je zaměstnancům nabízeno. Zde má společnost možnost nalákat čtenáře na balíčky zaměstnaneckých výhod a jiné benefity, které nabízí. Inzerát by měly uzavírat údaje o možnosti kontaktovat zadavatele a konkrétně osobu personalisty, který má příslušný náborový proces vést. Samozřejmostí je výrazné logo společnosti, které je součástí grafické podoby inzerátu.

5.3.3 Personální agentury

Personální agentury jsou subjekty specializované na vyhledávání kandidátů pro firmy poptávající volná pracovní místa. Tyto agentury shromažďují životopisy kandidátů, prostřednictvím pohovoru si vytváří názor na kandidáta a poté se snaží nabídnout tyto kandidáty firmám.

Většina personálních agentur pracuje tak, že pokud je kandidát společností vybrán, personální agentuře je za tohoto jedince zapláceno. Tedy z hlediska firmy tento způsob vyhledávání kandidátů nepatří mezi nejlevnější, avšak v případě velkých firem se cenový rozdíl mezi tímto a ostatními náborovými prostředky stírá. Vyhledání kvalitního kandidáta zejména vyšší kvalifikace a odbornosti je pro samotnou personální jednotku společnosti často časově náročné, přičemž agentura má k dispozici uchazeče ve své databázi, a ti jsou již částečně prověřeni a lze o nich již předem firmě poskytnout určité reference.

Na druhé straně pro kandidáta je s tímto postupem spojena nepříjemnost dvojího pohovoru- v personální agentuře a poté i ve společnosti, vždy také existuje riziko, že pohovor v personální agentuře nezanechá dobrý dojem a kandidát pak není doporučen ke

konkrétnímu výběrovému řízení. Pro firmu tak vzniká riziko ztráty kandidátů, kteří by případně na personální útvar společnosti zapůsobili jinak než na personální agenturu.

Existuje však mnoho pádných důvodů, proč je tato služba stále více a častěji používána. Výhoda pro podnik spočívá nejen v profesionální práci, která může částečně nahradit úsilí náborového oddělení, ale také v tom, že pokud agentura vyhledává pro firmu kandidáty, na pracovní trh vstupuje svým jménem, aniž je zmínka o podniku, který vhodné lidi ve skutečnosti hledá. Z tohoto faktu často těží velké podniky s vysokou fluktuací, které nechtějí, aby se tato skutečnost dostávala na veřejnost.

Některé personální agentury používají metodu „*executive search*“⁵⁰. Jedná se o vyhledávání a výběr pracovníků zejména pro vysoké funkce v okruhu lidí, kteří pracují ve stejném nebo příbuzném oboru. Při tomto vyhledávání se oslovují i ti, kteří jsou vhodnými kandidáty a stávající firmu nebo místo opustit nechtějí nebo o tom dosud nepřemýšleli. Cílem je tedy vhodného kandidáta najít a oslovit ho s nabídkou natolik, že se rozhodne změnit zaměstnavatele. Tato metoda je specifická pro vyšší pozice, protože nelze příliš očekávat, že by se vysocí specialisté, o které je zvýšený zájem, ozvali na inzerát sami. V průběhu náborového procesu s těmito lidmi také nelze většinu otázek řešit písemně. Takový náborový proces se značně liší od běžného postupu, kterým procházejí ostatní kandidáti. Pro svou specifčnost je tedy vhodné ho svěřit personální agentuře, přestože ceny za tyto služby jsou vysoké- odborník takto získaný se svým přínosem společnosti vyplatí.

Způsoby, kde získat kandidáta, popsané výše patří mezi ty nejpoužívanější. Existují ale i podpůrné prostředky náboru, mezi něž patří Dny otevřených dveří nebo prezentace na Veletřích pracovních příležitostí na vysokých školách.

⁵⁰ Často nazýváno také „head hunting“ – viz. Stýblo, J.: Personální management, Praha: Grada, 1993, str. 248.

Den otevřených dveří je pro firmu příležitostí prezentovat se a přilákat tak možné kandidáty. Tím, že společnost otevře své prostory k nahlédnutí, umožňuje lidem nechat se nalákat na příjemné prostředí firmy, seznámit se blíže s procesy probíhajícími ve firmě a získat tak na svou stranu jedince, kteří neměli jasnou představu o firmě či ty, kteří například nemají přístup k periodikům, ve kterých společnost volná místa inzeruje, třeba na internetových stránkách. Většinou na těchto dnech probíhají prezentace o firmě, je přítomen tým náborářů, s nímž se mohou kandidáti setkat přímo. Pro společnost je to příležitost, jak si naklonit veřejnost na svou stranu a udělat si u ní dobré jméno.

Veletrhy pracovních příležitostí probíhají často přímo na univerzitách a bývají zaměřené na budoucí absolventy. Cílem bývá zprostředkovat kontakt mezi studenty a zaměstnavateli, kteří by případně mohli nabídnout uplatnění studentům určitých oborů. Prezentující se společnosti se tedy snaží dostat do povědomí studentů, představit jim blíže sféru svého působení a případně i získat kontakt na ty, kteří budou absolvovat v nejbližší době. Při této příležitosti mohou studenti využít také možnosti zajistit si praxi či spolupráci a podporu při psaní diplomové práce.⁵¹

Na studenty je také zaměřena metoda nazývaná „trainee program“. Jedná se o program pro studenty posledních ročníků, kteří dostanou možnost spolupracovat s firmou a zároveň se zaváží, že u ní po určitou dobu po absolvování budou pracovat. Takto si firma může přilákat absolventy oborů, jichž je nedostatek a zároveň má možnost je vyškolit již před nástupem do pracovního poměru. Pro studenty je výhodou jistota budoucího zaměstnání a zároveň určitá finanční podpora po dobu průběhu tohoto programu. Nevýhodou se pak ovšem stává svázanost týkající se budoucího zaměstnání a tedy nutnost setrvat u společnosti i v případě jiné, lepší pracovní nabídky.

⁵¹ Veletrhy pracovních příležitostí [online]. [cit. 2007-03-20]. Dostupné z: <<http://www.ikariera.cz/?p=vpp>>.

Pokud shrneme možnosti náborového procesu, které se nejčastěji používají, jejich výhody a nevýhody ilustruje následující tabulka⁵²:

Tabulka č. 6: Zdroje nových zaměstnanců.

| ZDROJ | výhody | nevýhody |
|---------------------|---|---|
| Pracovní úřady | žádné nebo nízké poplatky | kandidáti většinou nemají dostatečné schopnosti a kvalifikaci |
| Inzerce | velké pokrytí, možnost zaměřit se na specifické skupiny | mnoho nedostatečně kvalifikovaných kandidátů |
| Personální agentury | rozsáhlé kontakty, možnost předvýběru | vysoké náklady |

5.4 Výběrové řízení

Když jsou inzeráty vyvěšeny či jednoduše organizace dá najevo, že je otevřena nová volná pozice, začíná výběrový proces. Ten vzniká v momentě, kdy uchazeči projeví zájem o danou pozici, a končí ve chvíli, kdy je rozhodnuto o přijetí nového zaměstnance. Postupy, ke kterým dochází mezi těmito dvěma body, slouží k porovnání potřeb uchazeče o práci a organizace⁵³.

V případě obsazování dělnických pozic je tento proces kratší a pro uchazeče i personalisty značně jednodušší. První kontakt a posouzení uchazeče probíhá již osobně. Jak již bylo uvedeno výše, základem bývá posouzení manuální zručnosti podmiňující možnost vykonávat pracovní pozici, popřípadě bývá po kandidátovi

⁵² Robbins, S.P., Coulter, M.: Management lidských zdrojů, Praha: Grada, 2004, str.290, upraveno.

⁵³ Viz. příloha č.7

požadováno potvrzení o zdravotní způsobilosti ke konkrétní pracovní náplni. Pokud tyto podmínky splní, bývá na místo přijat.

V případě vyšších (technicko-hospodářských pozic) má výběr několik stupňů, prostřednictvím nichž se kandidáti filtrují a zužuje se tak skupina vhodných kandidátů.

5.4.1 Prvotní předvýběr kandidátů

Po vyhlášení výběrového řízení se zpravidla začnou o pozici zajímat potencionální kandidáti. V textu inzerátu či na jiném místě, kde se zájemci o výběrovém řízení dozvědí, by měl být uveden další postup v případě zájmu či kontakt na osobu personalisty, který mám nábor právě této pozice na starosti. Většinou se tedy jedná o adresu, kam lze zaslat životopis, při inzerci na některých internetových stránkách mohou mít zájemci k dispozici formulář, který vyplní, přiloží případně životopis a poptávající firmě je automaticky odesláno hlášení s přiloženým životopisem. V případě personálních agentur tuto agendu vykonává agentura sama.

Personální pracovník tak obdrží informaci o lidech, kteří by měli zájem o danou pozici, a zároveň již má k dispozici jejich životopis. Posouzení životopisu je prvním krokem ve výběrovém řízení všech uchazečů o vyšší pracovní pozice. Základem bývá kontrola splněných požadavků, které v inzerátu byly uvedeny. Může se stát, že kandidát považuje své zkušenosti za vyhovující vzhledem k pracovnímu místu, kterého se výběrové řízení týká, přestože tomu tak není. Personalista by měl být detailně seznámen se všemi nezbytnými nároky na potenciální uchazeče, může tedy posoudit, zda kandidátova dosavadní praxe je opravdu dostačující. Dochází tak k prvnímu třídění kandidátů, jehož předpokladem je to, že se životopisy těchto kandidátů dostanou do rukou personalisty, který má dobrou znalost požadavků na kandidáta k dané pozici. Takto mohou být vytříděni kandidáti, jejichž životopis neodpovídá hledanému profilu.

U některých specifických pracovních pozic je základní podmínkou mít některé dovednosti na určité úrovni (například

jazykové schopnosti u pozice překladatele, znalost účtování u účetního), proto může být kandidát bezprostředně po zvažování životopisu kontaktován s žádostí o prověření těchto dovedností zkouškou. Uchazeč je podroben testu, jehož výsledek podmiňuje schopnost dobře vykonávat danou pozici a je tak hlavní podmínkou pro postup uchazeče na další stupeň výběrového řízení.

Životopisy, které personalista uzná za vhodné (splňující inzerované podmínky) i výsledky případných testů, by měly být dále postoupeny konkrétním pracovníkům (vedoucím, nadřízeným, managerům), kteří nového pracovníka hledají. Ti by měli vybrat uchazeče, jež mají být zařazeni do dalšího výběrového řízení a pozváni na osobní pohovor.

5.4.2 Pohovor

Přijímací pohovor je oficiální rozhovor, jehož cílem je zhodnotit, zda je možné uchazeče o práci přijmout. „Účelem tohoto pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpokládaným výkonem jiných uchazečů.“⁵⁴ Základní otázky, na něž by měl odpovědět, se týkají toho, zda uchazeč může vykonávat danou práci (má pro ni schopnosti), zda ji chce vykonávat (je dobře motivován) a do jaké míry bude schopen sžít se s organizací.

5.4.2.1 Výhody a nevýhody

Jedná se o nejčastější metodu výběru zaměstnanců, jejíž popularita vyplývá zejména z její pružnosti. Mohou být upraveny pro nižší i vyšší pozice, popřípadě management, umožňují také výměnu informací ve dvou směrech- zaměstnavatel se dozvídá potřebné

⁵⁴ Vedení výběrového rozhovoru manažera s uchazečem o zaměstnání, Praha: Pragoeduca, 2006, str.6.

informace o uchazeči a uchazeč o zaměstnavateli.⁵⁵ Poskytují příležitost pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky týkající se dosavadních zkušeností a prozkoumat, do jaké míry jsou schopni v souladu s tím, co požaduje dané pracovní místo.

Mají však i určité nedostatky. Jejich nejvýznamnějším nedostatkem je slabá validita pramenící z možných chyb ve vedení rozhovoru a subjektivity posuzování uchazeče. Ten, kdo pohovor vede, se může dopustit klasických chyb v hodnocení- halo efektu⁵⁶, prvního dojmu⁵⁷ nebo efektu mírnosti⁵⁸. I posuzovaný jedinec ovšem může doplatit špatným výsledkem na svou momentální indispozici či vysokou hladinu stresu, kterou špatně zvládá.

5.4.2.2 Zásady

Ve snaze o co největší minimalizaci znehodnocujících vlivů na pohovor, by se měl odvíjet od následujících zásad:

- Základní je příprava rozhovoru. Tazatel by si měl vytvořit přibližnou osnovu rozhovoru, kterou by měl dodržovat u všech uchazečů. To mu umožní následně dobře kandidáty porovnat. Osnova by měla vycházet z kritérií výběru, ta by se měla odrážet v typu otázek a jejich posloupnosti.
- Důležitou roli hraje i místo pohovoru. Mělo by být klidné, průběh rozhovoru by neměl být ničím narušován. Vhodnou atmosféru by mělo vytvořit i uspořádání, mezi tazatelem a kandidátem by neměly být žádné prostorové bariéry.
- Z časového hlediska by mělo být pohovoru věnováno minimálně 30 minut, na vyšší pozice i více.
- Tazatel by měl mít k dispozici životopis uchazeče a měl by si v průběhu vést poznámky, hodnocení. Důležitá je snaha zachytit co nejobektivnější údaje.

⁵⁵ Werther, W.B., Davis, K.: Lidský faktor a personální management, Praha: Victoria Publishing, 1992.

⁵⁶ Halo efektem je nazývána tendence hodnotit jedince podle jednoho rysu.

⁵⁷ Hodnocení se odvíjí od prvního dojmu, kterým jedinec působil. Hodnotitel mu nedává šanci změnit tento dojem.

⁵⁸ Efekt mírnosti se projevuje tím, že jedince, kteří se nám podobají, posuzujeme mírněji.

- Většina času by měla být věnována získávání informací od uchazeče.

Personalista i manažer by si při rozhovoru vedle informací a sdělovaných faktů měli všimnout také komunikační dovedností kandidáta, jeho postojů, verbálního projevu, mimiky a gest, zejména co se týká míry přiměřenosti. Důležitý bývá také celkový dojem, který kandidát po sobě zanechá.

5.4.2.3 Průběh

Vlastní obsah rozhovoru by měl vždy obsahovat tři základní části, a to úvod, tedy přivítání účastníka, poděkování za zájem a seznámení s obsahem pohovoru, jeho osnovou. Poté přichází hlavní část a na konci by měl být každý rozhovor uzavřen informacemi o dalším postupu ve výběrovém řízení, kandidátovi by měla být dána možnost položit otázky, zeptat se na nejasnosti. V této poslední fázi by měl personalista také přejít k podrobnějším informacím o profilu pracovního místa a specifikovat požadavky. Rozhovor by měl také obsahovat informace o společnosti zprostředkované tazatelem, ty bývají podávány na začátku⁵⁹ nebo na konci pohovoru⁶⁰, záleží na okolnostech.

Hlavní obsah rozhovoru je veden s cílem dozvědět se co nejvíce informací o uchazeči a udělat si obrázek o tom, zda by se na pozici hodil. Na počátku je dobré vycházet z životopisu uchazeče, ujasnit či doplnit si informace, které jsou nekompletní, možné je projít s uchazečem celý jeho životopis s tím, že kandidát doplňuje uvedené údaje vlastním komentářem, který může být pro personalistu velmi cenný. Otázky se tedy nejčastěji týkají vzdělání a pracovních zkušeností či poznatků. Následovat by měly otázky směřující k novému pracovnímu uplatnění, týkající se očekávání, cílů, představ uchazeče. Většinou navazují otázky týkající se sebehodnocení

⁵⁹ Stýblo J.: Personální management, Praha: Grada, 1993.

⁶⁰ Werther, W.B., Davis, K.: Lidský faktor a personální management, Praha: Victoria Publishing, 1992.

pracovníka, jeho představy o sobě. Obecně platí, že pokud se chce tazatel dozvědět co nejvíce informací, měl by se ptát tak, aby kandidát neodpovídal pouze ano či ne. Je tedy dobré ptát se na důvody, způsoby, pobízet kandidáta k popisům a srovnávání.

Při celém výběrovém řízení většinou probíhá rozhovorů více, po prvotním obecnějším s personalistou by měl proběhnout i rozhovor s vedoucím či manažerem, pod něhož obsazovaná pozice spadá. Ti by měli posoudit do hloubky dovednosti uchazeče, které ve svém životopise uvádí a které jsou po kandidátovi požadovány. Tento rozhovor bývá veden na odbornější úrovni, uchazeč může být seznámen se zcela konkrétní podobou pracovní pozice a také má možnost se seznámit se svým případným budoucím nadřízeným.

Obecně platí, že čím se jedná o vyšší pozici, tím je běžnější větší počet pohovorů a delší výběrové řízení. Manažerské pozice jsou typické právě větším počtem kol, v nichž jsou kandidáti selektováni.

5.4.2.4 Chyby hodnotitelů

Účinnost pohovoru se značně snižuje, pokud tazatel není dostatečně zkušený a nevyvaruje se následujících chyb⁶¹:

- halo efekt- tendence hodnotit jedince podle jediného rysu,
- první dojem- hodnocení se odvíjí od prvního dojmu, který uchazeč udělal, hodnotitel mu nedává šanci změnit dojem, který vytvořil,
- předsudky- souvisí s rozporem mezi tím, co hodnotitel očekával a co zjistil, tento rozpor pak ústí v tendenci nadhodnocovat nebo podhodnocovat,
- stereotyp- máme tendenci lidem připisovat vlastnosti podle nějakého významného rysu (např. starší lidé jsou rozvážní, ženy mírnější),

⁶¹ Vedení výběrového rozhovoru manažera s uchazečem o zaměstnání, Praha: Pragoeduca, 2006, str.6.

- příliš mnoho mluvení- uchazeč má málo prostoru se projevit
- mírnost- jedince, kteří se nám podobají, posuzujeme mírněji,
- favoritismus- jedince, kterého si hodnotitel oblíbí, posuzuje pozitivněji a nevidí jeho slabé stránky.
- zapomínání informací z prostřední části rozhovoru
- snaha zjistit, zda je uchazeč důvěryhodný, spolehlivý a podobně, což se dá na základě rozhovoru těžko posoudit.

5.4.3 Assessment centrum

5.4.3.1 Co je Assessment centrum

Assessment Centrum (AC) je speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Termín Assessment centrum je možno přeložit do češtiny jako hodnotící centrum nebo diagnosticko-výcvikový program⁶². Je to tedy nástroj ke zhodnocení potenciálu pracovníků pro výběr, posouzení a hodnocení, zaměřený na rozvoj lidských zdrojů a jejich uvedení do souladu s potřebami firmy. Jedná se o souhrn diagnostických a rozvojových metod, pozorování nezávislymi pozorovateli podle různých kritérií během delšího časového úseku a zhodnocení silných stránek a rozvojových potřeb.⁶³

Aby spadaly do AC, měly by tyto metody zahrnovat:

- předem jasně definované parametry, které chceme zjišťovat,
- více druhů technik,
- většina těchto technik by měla zkoumat účastníky v takových situacích, které se blíží situacím, v nichž se

⁶² Montag, P.: Assessment centre, Praha: Pragoeduca, 2002.

⁶³ Jelen, V.: Hodnotitel v Assessment/Development Centre, Pracovní materiál k otevřenému semináři, Praha: Expertis, 2006.

zjišťované charakteristiky pravděpodobně uplatní (v současnosti nebo v budoucnosti),

- více vyškolených hodnotitelů (ať už interních či externích, poskytnutých dodavatelskou firmou),
- závěrečnou zprávu jako komplex všech získaných výsledků.

Množství a náročnost použitých metod odpovídá kritériím, která byla pro hodnocení účastníků stanovena. Hlavním rysem AC je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku. Účastníci jsou hodnoceni v konkrétních situacích, které simulují reálné problémy - rozhodují se, vytvářejí tým a vzájemně komunikují. To umožňuje poznat účastníka z mnoha úhlů a vytvořit si tak komplexní náhled.

5.4.3.2 Využití Assessment center

Jak bylo řečeno, AC je nástroj k výběru zaměstnanců z většího počtu kandidátů. Existuje ale více personálních procesů, při kterých se tato metoda úspěšně používá.⁶⁴

Prvním, nejčastějším způsobem použití je **výběrové řízení** na pracovní pozici, kdy se na tuto pozici hlásí větší počet kandidátů, které již není možno filtrovat na základě kvalifikace či jiných požadavků vyplývajících z daného pracovního místa. V tomto případě je třeba si uvědomit, že kandidáti nebudou mít žádné specifické vlastnosti, cvičení tedy musí být zaměřena spíše obecněji s cílem zjistit rozvojový potenciál kandidátů a charakteristické rysy, které by měl vhodný kandidát mít. Zvláštním případem tohoto typu je individuální assessment, kdy jde o posouzení pouze jednoho kandidáta, cvičení a modelové situace jsou přizpůsobeny pouze práci s tímto jednotlivcem. Tento druh se používá a vysokých pozic, kde je třeba do výběru kandidáta investovat více času.

⁶⁴ Assessment Centre [online]. [cit. 2007-3-13]. Dostupné z: <<http://www.assessmentcentre.info/>>

Dalším možným využitím je **posouzení interních kandidátů** při výběru na nové pozice nebo při povyšování. Zde můžeme počítat s tím, že účastníci mají dostatek zkušeností a konkrétních znalostí a tomu lze přizpůsobit jednotlivé modelové situace a cvičení. AC tak v tomto případě zjišťuje predikci jejich úspěšnosti v nové pozici.

Třetí možností, jak použít tuto metodu, je **výcvik týmů i jednotlivců**, orientovaný na budoucí situace. Zde se využívá možnosti, kterou AC poskytuje, a to namodelovat v podstatě libovolnou situaci, u níž je pravděpodobné, že by mohla v budoucnu nastat. Zároveň lze vnášet do takových situací proměnné a tímto obměňovat jednotlivé nacvičované případy. Stejně tak je možné takto zrekonstruovat fungování budoucího týmu a ujasnit si jednotlivé role účastníků. Při AC je prostor a čas prodiskutovat nejasné situace a problémy a natrénovat budoucí spolupráci.

Jedná se o jediný případ použití této techniky, kde není nutná přítomnost nadřízeného. Celé cvičení probíhá mezi trenérem a účastníky, cílem tedy není hodnocení, ale učební proces, při němž dochází k osvojení nových dovedností či týmové práce.

Čtvrtým možným využitím se stalo **zjišťování rozvojových a vzdělávacích potřeb**- development centrum. Development centrum (DC) je komplexní metoda, která se vyvíjí v posledních letech na základě zkušeností z AC. Je zaměřena na zjištění potenciálu pracovníků s ohledem na jejich další rozvoj. Zatímco AC má za cíl zhodnocení potenciálu člověka nebo výběr nejlepšího kandidáta, DC mapuje účastníka tak, aby se identifikovala jeho rozvojová potřeba a nastavil se individuální rozvojový program k růstu jeho potenciálu.⁶⁵

Mezi hodnotiteli bývají pracovníci personálního oddělení a psychologové spíše než přímí nadřízení a manažeři. Výsledkem by měla být určitá klasifikace, porovnání silných a slabých stránek účastníka s požadovaným ideálním profilem. DC by v tomto případě mělo být schopno odlišit různé dimenze a charakteristiky, které mohou na první pohled splývat- např. schopnost prosadit se od

⁶⁵ Kyrianová, H.: Development centrum [online]. [cit. 2007-2-23]. Dostupné z: <<http://www.expertis.cz/>>.

řídících schopnosti⁶⁶. Používané techniky proto musí být dobře promyšlené a zvolené tak, aby bylo možno tyto splývající dimenze diferencovat s rozlišit.

5.4.3.3 Hodnotitel v Assessment centru

Hodnotitelé jsou všechny osoby účastníci se AC mimo kandidátů, případného moderátora a manažera, který si vybírá svého podřízeného. Většinou to bývá psycholog (interní či externí), a další zástupci zadavatele (personální ředitel, obchodní ředitel) i firmy, která AC realizuje. Výhodou interních hodnotitelů je výborná znalost prostředí firmy, externí hodnotitelé jsou většími odborníky v oblasti výběru lidí a psychologie osobnosti.⁶⁷

Role hodnotitele zahrnuje dovednost všimnout si nejrůznějších projevů účastníka v průběhu AC/DC, vytváření úsudku o něm a převádění tohoto úsudku na předem definovaná kritéria⁶⁸. Základním nástrojem hodnotitele je tedy pozorování.

Při každém cvičení si hodnotitelé vedou záznamy, většinou se jedná o vyplňování záznamového archu pro tento účel vytvořeného.⁶⁹ Chování a reakce jedinců jsou posuzovány škálou hodnot, které později umožňují přehledné porovnání jednotlivých účastníků. Škálová hodnota u každého uchazeče označuje, nakolik splňuje dané, předem určené, kritérium. Vhodné je, když si zapisovatel poznamenává, proč se rozhodl pro přidělení určité škálové hodnoty. Výsledkem bývá jak celek naměřených hodnot, tak slovní zpráva o konkrétních projevech chování.

5.4.3.4 Techniky používané v Assessment centrech

⁶⁶ Jelen, V.: Hodnotitel v Assessment/Development Centre, Pracovní materiál k otevřenému semináři, Praha: Expertis, 2006, str.15.

⁶⁷ Mlynářová, A.: Assessment centrum v otázkách a odpovědích [online]. [cit. 2007-2-23]. Dostupné z: < <http://www.orlita.cz/>>.

⁶⁸ Viz. příloha č. 8

⁶⁹ Viz. přílohy č. 9

- Skupinová diskuse- tato metoda je jednou z nejpoužívanějších při metodice AC, odhaluje vztahy ve skupině a styl jednání jednotlivce. Mezi charakteristikami, které lze takto zjistit, nejčastěji bývají aktivita-pasivita, dominance-submisivita, schopnost stát si za svým názorem a obhájit ho, schopnost naslouchat, zobecňovat, empatie či obecně komunikační dovednosti.
- Třídění došlé pošty- toto cvičení je také někdy nazýváno in-basket cvičení a slouží ke zjištění schopnosti organizace kandidáta. Ten se ocitá ve fiktivní firmě, kde zastává konkrétní pozici a musí řešit každodenní úkoly, přičemž se potýká s nedostatkem času. Jeho úkolem bývá priorizovat určité úlohy a co nejlépe tak vyřešit svou situaci. Při použití této techniky lze odhalit zvládnutí stresové zátěže kandidátem, rozhodnost či schopnost stanovit si priority.
- Hraní rolí- tato technika po účastnících vyžaduje, aby přemýšleli a jednali v předem určených rolích, poskytuje tak náznak jednání, chování, zvolených postupů a prožitků v reálné situaci. Může se jednat o navozené situace, které se zaměřují na hraní role vedoucího, zákazníka, podřízeného a podobně. Výhodou v tomto případě je jednoduchost metody a dále také nepřeberné množství obměn pro různé obsazované pozice. Zároveň však je třeba si uvědomit, že prezentuje pouze určitý výsek reality a pozorování unikají další souvislosti, v nichž skutečný výkon probíhá.
- Prezentace- metoda je založena na zadaném úkolu, který účastník vyřeší samostatně, a poté prezentuje před skupinou své názory, případně je musí obhájit před posuzovateli. Alternativou je, že kandidát obhájí výsledek společné diskuse nebo že stanovisko, které má obhájit, je mu sděleno. V těchto případech však pro kandidáta může být problematická schopnost ztotožnit se s názorem, který on sám

nezastává. Tím pak může být ovlivněna i jeho přesvědčovací schopnost.

Možností obměny ale existuje více, role hodnotitelů může být aktivní nebo pouze pasivní, zapojit se mohou i ostatní účastníci AC. Témata mohou být určena i náhodně, a to například losováním. Prezentační může být také záměrně vyrušován, hodnotitelé mu mohou cíleně ztěžovat situaci, aby tak vyzkoušeli jeho odolnost i vůči těmto vlivům.

- Manažerské hry- tyto hry simulují organizaci a její vnitřní i vnější prostředí a vyžadují po účastnících přijmout co nejúčinnější řešení v dané situaci. Ti jsou rozděleni do skupin-týmů, které reprezentují jednotlivé firmy. Všem týmům je definováno tržní prostředí, obor podnikání firem, jejich chování. Výsledek a úspěch jejich týmu je ovlivněn nejen jejich řešením, ale i dohodou ostatních firem. V předem zadaných etapách firmy komunikují, zjišťují své výsledky vzhledem k ostatním a dostávají tak zpětnou vazbu na své aktivity. Obvykle se v těchto cvičení zjišťují schopnosti rozhodovací, zvládnání stresové zátěže, schopnost týmové spolupráce, prosazení se a komunikační dovednosti.

- Případová studie⁷⁰- jedná se o rozbor smyšlených či skutečných případů z praxe, kdy účastníci jednotlivě nebo ve skupině posuzují základní fakta případu, rozlišují podstatné a vedlejší, možné a skutečné. Kandidáti identifikují hlavní problémy, navrhnou varianty řešení a přijímají rozhodnutí, která pak v diskuzi mohou obhajovat. Studie by měly být blízké možnostem pozice, která je obsazována, a měly by brát ohled na postavení a zkušenosti účastníků. Řešení takových studií vyžaduje emoční i intelektovou angažovanost, lze pak na základě něho dobře komplexně vyhodnotit podaný výkon. Posoudit lze také schopnosti jako jsou argumentování,

⁷⁰ Viz. přílohy č. 10, 11, 12

přesvědčování, diagnostikování, umění analyzovat a syntetizovat problémy a podobně.

- Psychodiagnostické metody- z těchto metod se nejčastěji používají testy na zjišťování takových stránek kandidátovy osobnosti, které souvisejí s pracovní úspěšností na konkrétní pozici (motivace k výkonu, flexibilita, pečlivost, výkonnost, schopnost týmové práce, stabilita osobnosti). Měly by však být spíše doplňkovou částí AC, rozhodně ne jejich těžištěm. Výhodou těchto testů je jejich objektivnost, výsledky jsou tedy snadno kvantifikovatelné, poměřovatelné, hodnotitelné. Nevýhodou je neschopnost indikovat, zda naměřené dovednosti jsou užívány v profesní nebo osobní sféře.

- Rozhovor- vždy by měl být součástí metodiky AC, často je zařazen na konec a uzavírá tak celý tento proces. Je způsobem, jak zjistit další informace o účastníkovi, ujasnit si případné nejasnosti vyplývající z průběhu cvičení, částečně shrnout průběh AC a případně poskytnout účastníkovi zpětnou vazbu či vysvětlení. Z velké části se podobá pohovoru při výběrovém řízení.

Toto je příklad těch nejpoužívanějších metod při AC, avšak používají se i takové jako výkonové a pracovní vzorky, skupinové řešení problému, konzultace s experty a podobně.

5.4.3.5 Vyhodnocení Assessment centra

Výstup z metody AC může mít dvě základní podoby- kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní vyhodnocení nevychází exaktně ze škálových hodnot dosažených v jednotlivých cvičeních, ty slouží spíše jako pomůcka pro hodnotitele. Vyhodnocení má tedy spíše podobu společné diskuse všech hodnotitelů, snahy o utvoření společného názoru na účastníka a zaznamenání všech komentářů do závěrečné zprávy. Kvantitativní vyhodnocení se odvíjí od škál, do nichž hodnotitelé v průběhu cvičení zaznamenávali, nakolik uchazeč

splňuje dané kritérium. Tyto škálové hodnoty od všech hodnotitelů jsou následně zprůměrovány. Aby mohlo být posouzeno, který účastník AC nejlépe vyhovuje požadavkům na nově obsazované místo, je třeba zvážit jednotlivá kritéria podle toho, nakolik jsou důležitá pro vykonávanou pozici.

5.5 Konečné rozhodnutí

Rozmanitost jednotlivých způsobů testování a nejednoznačnost postupů při výběru kandidátů ukazuje, jak je těžké najít nejlepší způsob náborového procesu a identifikovat nejlepšího kandidáta. Pohovor reprezentuje osvědčenou, nejpoužívanější metodu, která na zaměstnavatele neklade vysoké finanční nároky, avšak zároveň neposkytuje příliš vysokou míru validity. Assessment centrum je jednou z nejmodernějších a nejkomplexnějších metod, s vyšší mírou validity⁷¹, ovšem finanční a časové nároky jsou několikanásobné. Jak tedy výsledky těchto technik nejlépe využít a určit toho, kdo by měl zaujmout obsazované místo?

Z informací, které máme při výběrovém řízení k dispozici, by měl vyplynout výsledek, přičemž rozhodující kritéria pro výběr nejvhodnějších uchazečů by měla být následující:

- vzdělání,
- dosavadní praxe a zkušenosti,
- osobnostní vlastnosti,
- potenciál.⁷²

Každé z těchto kritérií je vůči sobě plnohodnotné a tvoří ¼ rozhodnutí. Jiní odborníci uvádějí místo potenciálu (který těžko exaktně změříme a bude se pravděpodobně těžko rozpoznávat během pohovoru) rozhodnutí přímého nadřazeného.⁷³ Ať už se

⁷¹ Viz. příloha č. 13

⁷² Navarová, H.: Personální poradenství, in: Sociologické texty II., Praha: Karolinum, 1995.

⁷³ Jelen, V.: Jelen V.: Hodnotitel v Assessment/Development Centre, Pracovní materiál k otevřenému semináři, Praha: Expertis, 2006.

přikloníme ke kterékoliv variantě, je zřejmé, že je potřeba přihlídnout k jak objektivním charakteristikám jako jsou délka praxe či dosažené vzdělání, tak k subjektivnímu pohledu a úsudku o osobnosti kandidáta. Přestože někdy mohou výborné znalosti a praxe vyvážit nedostatky v osobnostní sféře a naopak při výběru člena týmu můžeme upřednostnit kandidáta, který lépe zapadne mezi ostatní členy nehledě na jeho nižší vzdělání, obě složky mají značný vliv na kandidátovu úspěšnost. Volba vhodného jedince se se zvyšující se důležitostí a komplexností pozice stává pro organizaci strategickou volbou orientovanou na budoucnost.

Ovšem celý výběrový proces nekončí ve chvíli, kdy je rozhodnuto o nejvhodnějším kandidátovi, ale až v okamžiku, kdy kandidát danou práci přijme. Ostatní uchazeči, kteří nebyli přijati, by měli být o této skutečnosti uvědoměni. Tento krok ale bývá dobré ponechat až na dobu, kdy vybraný kandidát potvrdil, že nabídku přijímá. V případě, že tento uchazeč uspěje ve více výběrových řízeních, je možné, že nakonec zvolí a přijme jinou nabídku. V takovém případě je pak vhodné využít ostatní kandidáty, nejspíše ty, kteří skončili bezprostředně za tím nejlepším.

Někdy je však možné ostatní kandidáty využít na jiná volná místa, zejména pokud bylo do výběrového řízení investováno mnoho času a prostředků a máme tak dobrý přehled i o ostatních kandidátech. U velkých podniků bývá obvykle otevřeno více pracovních pozic a takto lze ušetřit personálním pracovníkům další výběrové řízení. V případě, že pro tyto kandidáty nemáme žádné vhodné a zároveň volné pozice, jejich životopisy a výsledky testů či cvičení by si společnost měla ponechat v evidenci s možností využití v budoucnu.

Handwritten signature or mark

6. Závěr

Výchozím záměrem této práce bylo popsat postupný vývoj teorií organizace od počátků, kdy se samotná organizace práce dostala do popředí zájmu, až k některým nedávným teoriím, typickým zejména úzkou problematikou, kterou se zabývají.

Jednotlivé diferenciační prvky, jimiž se teorie od sebe navzájem liší, či úhly pohledu, skrze něž teorie na realitu organizace pohlížejí, ilustrují proměnlivost přístupu k organizaci v průběhu celého dvacátého století. Zároveň však lze pozorovat, že některé tendence, od nichž bylo upuštěno, nebývají překonány navždy, a jak dokazují opakované návraty racionálního a sociálního přístupu k organizaci a jedinci v ní, mohou se opět objevit, avšak v trochu jiné podobě a s odlišným přístupem.

Třídících hledisek, prostřednictvím nichž lze organizace odlišovat a nahlížet na ně, může být více. Jedno takové mi umožnilo najít paralelu mezi rozdílností organizací jako celků a odlišnými pozicemi jedinců uvnitř organizace samotné. Stejně jako některé názory na organizaci vycházejí z pohledu deterministického, tak i určité pozice v organizaci mají spíše deterministický charakter, podle něhož se k nim přistupuje.

Dobře popsat a vysvětlit tuto odlišnost mi pomohl náborový proces, v němž je zřetelná rozdílnost postupů a používaných technik právě podle charakteru pozice. Je jedním z procesů v organizaci, který je značně proměnlivý a nutně se přizpůsobuje profilu jedince a míře volných vlastností žádoucích u ideálního kandidáta. Hledaný profil se tímto způsobem odráží v jednotlivých etapách náborového procesu tak, jak je popsáno v poslední části této práce.

Jak a kde hledat kandidáty, jakým způsobem a hlavně s jakým cílem, to jsou témata, kterým se tato část věnuje a ilustruje jejich vzájemnou diferenciaci. Více prostoru je věnováno těm technikám, které se používají při výběru na pozice vyšší, se složitějším a rozsáhleším hledaným profilem. Tento fakt ovšem nutně vyplývá

z větší časové náročnosti náboru těchto lidí a z nutnosti detailnějšího přístupu k nim.

Cíl této práce, podle něhož měl text vedle popisu vývoje organizačních teorií postihnout i situaci uvnitř organizace týkající se náborového procesu a najít na těchto dvou úrovních společné prvky, byl dodržen. Umožnil tak uchopit tato témata společně, možná trochu netradičním způsobem, avšak svůj explanační a deskriptivní záměr splnil a zároveň tak problematiku ukázal v trochu jiném světle než bývá obvyklé.

Proces náboru zaměstnanců však není zcela určitě jediná oblast v organizaci, kde lze takové diferenciační prvky nalézt. Proto se nabízí do budoucna možnost zdokumentovat i jiné organizační stránky či procesy s důrazem na takové odlišnosti a vytvořit tím komplexní pohled na organizaci a její dílčí specifika.

7. Použité zdroje

A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, by Perrow (1996) [online]. [cit. 2007-02-02]. Dostupné z: <<http://www.stanford.edu/~jchong/articles/soc363a/>>.

Alaluf, M.: Sociologie du travail. Brusel: P.U.B., 2002.

Armstrong, M.: Personální management. Praha: Grada, 1999.

Assessment Centre [online]. [cit. 2007-3-13]. Dostupné z: <<http://www.assessmentcentre.info/>>

Autissier, D.: Recomposition stratégique des systèmes d'information par le concept d'urbanisme [online]. [cit. 2007-01-16]. Dostupné z: <http://www.davidautissier.fr/documents/articles/autissier-recomposition_sys_info_concept_urbanisme.pdf>.

Bedrnová E., Nový I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002.

Bělohlávek, F.: Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996.

Byars, L.L., Rue, L.W.: Human Ressource management. Homewood (Illinois): IRWIN 1987.

Cognitive Limits on Rationality by March and Simon (1958) [online]. [cit. 2007-01-16]. Dostupné z: <<http://www.stanford.edu/~jchong/articles/soc363a/>>.

Crainer, S.: Moderní management. Základní myšlenkové směry. Praha: Management Press, 2000.

Culo, S.: Schopnosti, které v životopise nenajdete [online]. [cit. 2007-03-15]. Dostupné z:
<<http://www.jobpilot.cz/content/service/jobjournal/skills/skills.html>>.

Donaldson, L.: American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigma Proliferation [online]. [cit. 2007-01-28]. Dostupné z:<<http://www.agsm.unsw.edu.au/eajm/9612/pdf/clegg.pdf>>.

Drucker, P.F.: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002.

Dušková, L.: Vývojové tendence v organizaci pracovní doby [online]. [cit. 2007-03-3]. Dostupné z:
<<http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/>>.

Dvořáková, Z. a kol.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2004.

Eraly, A.: Administration et gestion du personnel, Brusel: P.U.B., 2002.

Foundations of the Theory of Organization by Selznick [online]. [cit. 2007-02-08]. Dostupné z:
<<http://www.stanford.edu/~jchong/articles/soc363a/>>.

Herbert Simon Collection [online]. [2007-04-02]. Dostupné z:
<<http://diva.library.cmu.edu/Simon/index.html>>.

Hüttlová, E.: Flexibilní pracovní režimy [online]. [cit. 2007-03-06]. Dostupné z: <<http://ppam.elanor.cz/01-99/>>.

Kyrianová, H.: Development centrum [online]. [cit. 2007-2-23].
Dostupné z: < <http://www.expertis.cz/>>.

Jelen, V.: Hodnotitel v Assessment/Development Centre.
Pracovní materiál k otevřenému semináři. Praha: Expertis, 2006.

Kabátek, A. a kol.: Sociologické texty II. Praha: Karolinum,
1995.

Keller, J.: Sociologie byrokracie a organizace. Praha: SLON,
1997.

Koontz, H., Weihrich, H.: Management. Praha: Victoria
Publishing, 1993.

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press,
1997.

Loužek, M.: Max Weber. Život a dílo. Weberovské interpretace.
Praha: Karolinum, 2005.

Mlynářová, A.: Assessment centrum v otázkách a odpovědích
[online]. [cit. 2007-2-23]. Dostupné z: < <http://www.orlita.cz/>>.

Montag, P.: Assessment centre. Praha: Pragoeduca, 2002.

Nabídka a poptávka na trhu práce [online]. [cit. 2007-03-06].
Dostupné z: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>>.

Nakonečný, M.: Sociální psychologie organizace. Praha:
Grada, 2005.

Palán, Z.: Výkladový slovník. Lidské zdroje. Praha: Academia,
2002.

Robbins, S.P., Coulter, M.: Management. Praha: Grada, 2004.

Rollag, K.: M. T. Hannan and J. Freeman, "Organizations and Social Structure" in Organizational Ecology [online]. [cit. 2007-02-06].

Dostupné z:

<http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/han_free_orgec.html>.

Rollag, K.: The External Control of Organizations, by Pfeffer and Salancik (1978) [online]. [cit. 2007-02-07]. Dostupné z:
<http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/pfeff_salan_extc.html>.

Rollag, K.: Weick's Model of Organizing [online]. [cit. 2007-01-16]. Dostupné z:
<http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/weick.html>.

Clark, W.: SocioTechnical Models Eric Trist [online]. [cit. 2007-03-22]. Dostupné z: <<http://www.onepine.info/systrist.htm>>.

Stýblo, J.: Personální management. Praha: Grada, 1993.

The External Control of Organizations, by Pfeffer and Salancik (1978) [online]. [2007-02-08]. Dostupné z:
<<http://www.stanford.edu/~jchong/articles/soc363a/>>.

The Functions of the Executive, by Chester I. Barnard [online]. [cit. 2007-01-10]. Dostupné z:
<<http://www.stanford.edu/~jchong/articles/soc363a/>>.

The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, by DiMaggio and

Powell (1983/1991) [online]. [cit. 2007-01-26]. Dostupné z:
<<http://www.stanford.edu/~jchong/articles/soc363a/>>.

Theory of Mechanistic and Organic Systéme [online]. [cit. 2007-03-13]. Dostupné z:
<http://www.12manage.com/methods_burns_mechanistic_organic_systems.html>.

The Population Ecology of Organizations, by Hannan & Freeman (1977) [online]. [cit. 2007-02-02]. Dostupné z:
<<http://www.stanford.edu/~jchong/articles/soc363a/>>.

The Psychology of Administrative Decisions – Simon [online]. [cit. 2007-01-26]. Dostupné z:
<<http://www.stanford.edu/~jchong/articles/soc363a/>>.

Trénink výběrových pohovorů- studijní texty. Praha: Gradua-Cegos, 2006.

Urban J.: Výkladový slovník řízení lidských zdrojů. Praha: ASPI, 2004.

Vedení výběrového rozhovoru manažera s uchazečem o zaměstnání. Příručka účastníka. Praha: Pragoeduca.

Veletrhy pracovních příležitostí [online]. [cit. 2007-03-20]. Dostupné z: <<http://www.ikariera.cz/?p=vpp>>.

Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum, 1996.

Vodáček, L., Vodáčková, O.: Management. Praha: Management Press, 1994.

Werther, W.B., Davis, K.: Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992.

Wilkin, L.: Principes généraux d'organisation et de gestion. Brusel: P.U.B., 2005.

Zimmermann, M.: Theory of Human Motivation by Abraham Maslow (1943) [online]. [cit. 2007-02-04]. Dostupné z: <
<http://emotionalliteracyeducation.com/abraham-maslow-theory-human-motivation.shtml>>.

8. Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Systematizace teorií organizace 20.století.

Tabulka č. 2: Model SARFIT.

Tabulka č. 3: Organizační teorie podle zaměření a doby vzniku.

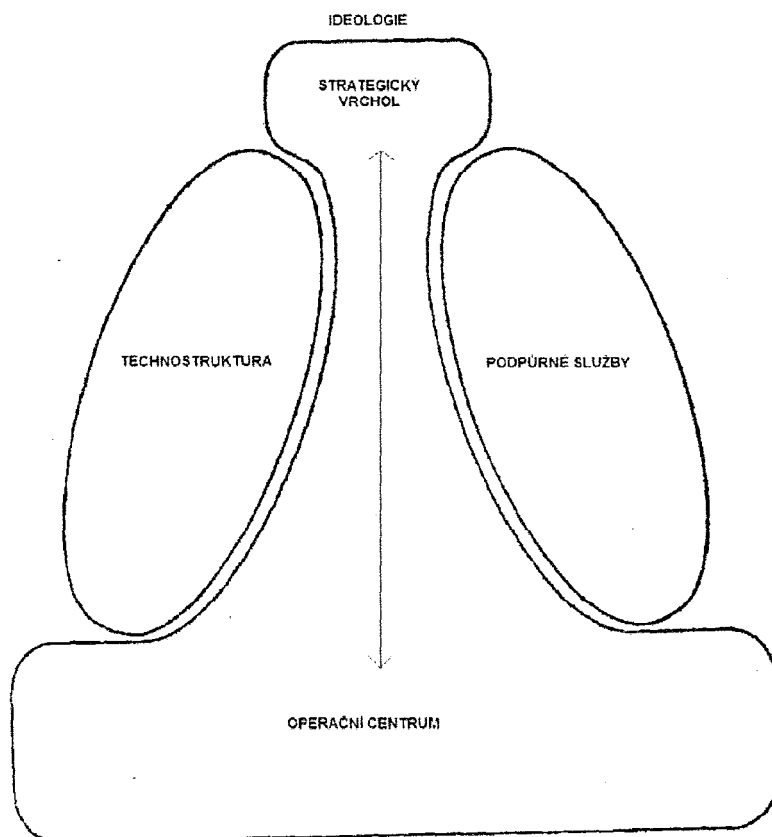
Tabulka č. 4: Teorie podle jejich orientace a úrovně reality,
kterou se zabývají.

Tabulka č. 5: Paralela mezi tříděním organizačních teorií a
postavením jedince v organizaci.

Tabulka č. 6: Zdroje nových zaměstnanců.

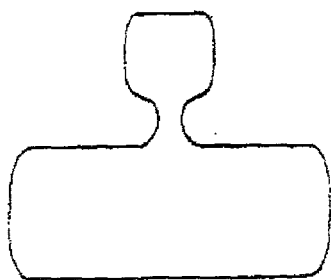
10. Přílohy

Příloha č. 1: Pět základních částí organizace podle Mintzberga.

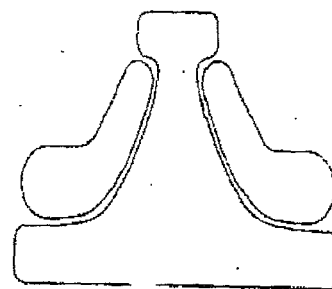


Zdroj: Wilkin, L.: Principes généraux d'organisation et de gestion. Brusel: P.U.B., 2005.

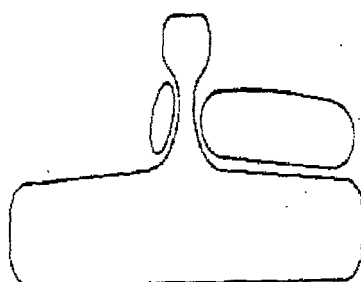
Příloha č. 2: Pět typů organizační struktury podle Mintzberga.



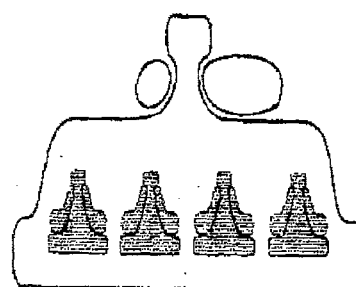
Jednoduchá struktura



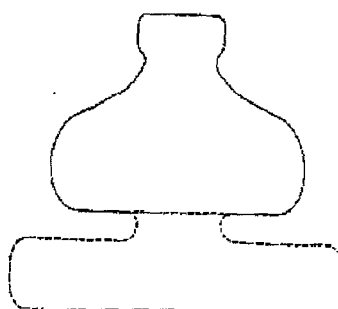
Mechanistická (byrokratická) struktura



Profesionální byrokracie



Divizionální struktura



Adhokracie

Zdroj: Wilkin, L.: Principes généraux d'organisation et de gestion. Brusel: P.U.B., 2005.

NÁBOROVÁ KRITERIA - MANAŽER UDRZBY

| | | | | |
|--|--|-----------------|----------------|---------------------------|
| Příloha č. 3: Náborová kritéria. | FYZICKÉ POŽADAVKY | DŮLEŽITÉ | VHODNÉ | JAK TESTOVÁNO |
| | 1. Přjemný vzhled 2. Rozumná fyzická kondice - schopen lézt žebříky | √ √ | | Pohovor Žádost/pohovor |
| | KVALIFIKACE | | √ | Žádost |
| | 1. Stavební dozor HNC/CIOB nebo podobné | | | |
| ZKUŠENOSTI | | | | |
| 1. Zkušenosti s nájemníky | √ | √ | Pohovor | |
| 2. Minimálně 5 let zkušeností s údržbou budov | √ | | Žádost/pohovor | |
| 3. Sestavování a řízení rozpočtů | √ | | Pohovor | |
| 4. Předchozí zkušenosti s prací s veřejností a nájemci budov | √ | | Žádost/pohovor | |
| 5. Účast na vedení kurzů | √ | | Pohovor | |
| 6. Předchozí zkušenosti s řízením pracovníků | √ | √ | Pohovor | |
| 7. Zkušenosti s jednáním s obchodníky, dodavateli a se smlouvami | √ | √ | Pohovor | |
| SCHOPNOSTI | | | | |
| 1. Dobré interpersonální a komunikační schopnosti jak v technických, tak manažerských věcech | √ | | Pohovor | |
| 2. Schopnost poradit si/reagovat na naléhavé situace/kříže. | √ | | Pohovor | |
| 3. Vítat/reagovat a adaptovat se změnám. | √ | | Pohovor | |
| 4. Efektivně řídit a koordinovat všechny zdroje. | √ | | Pohovor | |
| 5. Dobrá znalost a chápání problémů řízení pracovníků. | √ | | Pohovor | |
| 6. Vedoucí schopnosti, tj. schopnost motivovat, řídit, poradit si s obtížemi. | √ | | Žádost/pohovor | |
| 7. Výborné verbální a písemné dovednosti. | √ | √ | Pohovor | |
| 8. Schopnost vytvářet vzdělávací iniciativy, dle požadavků pracovníků. | √ | | Prezentace | |
| 9. Ukázat dobré schopnosti prezentace. | √ | | Pohovor | |
| 10. Schopnost zastoupit ostatní členy manažerského týmu dle požadavků. | √ | | | |

| ZNALOSTI A CHÁPÁNÍ | DŮLEŽITÉ | VHODNÉ | JAK TESTOVÁNO |
|--|----------------------------------|--------------------------|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Znalost a chápání problémů a odpovědností člena manažerského týmu. 2. Znalosti a finanční prozíravost při určování rozpočtových priorit. 3. Znalost rozsahu Pravidla rovných možností týkajícího se této pozice. 4. Dokonalá znalost stavebního průmyslu. 5. Chápání účelu a práce domovních asociací. 6. Základní chápání využití výpočetní techniky 7. Relevantní legislativa v oblasti zdraví a bezpečnosti. 8. Zákon o stavebních kontraktech. 9. Znalosti a praktické zkušenosti s projektovými specifikacemi. | | | Pohovor Pohovor Pohovor Pohovor Pohovor Pohovor Pohovor Pohovor Pohovor |
| DISPOZICE <ol style="list-style-type: none"> 1. Spolehlivost 2. Smysl pro humor 3. Schopnost pracovat z vlastní iniciativy a bez přímého dohledu 4. Ukázat proaktivní plánovací schopnosti. 5. Ukázat chápání toho, že údržba pracuje jako součást regionu a společnosti - široké služby. 6. Chápání plného rozsahu péče o zákazníka. 7. Řešení problémů 8. Přístupnost 9. Inovativnost | | | Pohovor/prezentace Pohovor Pohovor Pohovor Pohovor Pohovor Pohovor Pohovor/prezentace |
| OKOLNOSTI / OBECNĚ <ol style="list-style-type: none"> 1. Schopnost účastnit se schůzek mimo pracovní dobu. 2. Ochota účastnit se schůzek o víkendech, pokud je to nutné 3. Řidičský průkaz. | | | Pohovor Pohovor Žádost |

Zdroj: Trénink výběrových pohovorů- studijní texty. Praha:
Gradua-Cegos, 2006.

Příloha č.4: Inzerát na pozici právníka.

jsme mezinárodní společnost patřící mezi největší světové výrobce na trhu výpočetní a komunikační techniky, v roce 2004 desátá největší firma v ČR co do výše obrátu. Našimi zákazníky jsou renomované společnosti v oblasti IT. V Pardubicích jsme vybudovali evropské produkční centrum s více než 3000 pracovníky, které již pátým rokem úspěšně rozšiřuje svoji produkci - finální montáž PC, zařízení pro připojení k internetu, šasi a dalších elektronických výrobků. Jsme druhý největší exportér v ČR.

Právník

Náplň práce:

- obvyklá právní agenda v oblasti občanského a obchodního práva a oblasti nemovitosti
- zastupování při jednáních před soudy a úřady či orgány veřejné správy
- zpracování stanovisek, návrhů smluv, jejich připomínkování

Požadujeme:

- VŠ právního směru
- velmi dobrá znalost AJ
- vynikající vyjadřovací schopnost v českém i anglickém jazyce
- praxe v oblasti občanského práva a nemovitostí výhodou
- komunikativnost, zodpovědnost, samostatnost, flexibilita

Nabízíme:

- práci v dynamické mezinárodní společnosti
- perspektivní a stabilní zaměstnání
- odpovídající platové ohodnocení
- profesní a kariérový růst
- možnost dalšího vzdělávání
- balíček zaměstnaneckých výhod

Zdroj: Foxconn CZ [online]. [cit. 2007-03-20]. Dostupné z:
<<http://www.jobs.cz/vpv/pd.php?id=1797724&vpv=1&brand=jobs.cz>>.

Příloha č.5: Inzerce na pozici reprezentanta firmy.

Jsmo mezinárodní společnost zabývající se vývojem, výrobou a prodejem čerstvých mléčných výrobků. Pro náš dynamický tým hledáme vhodného kandidáta /kandidátku na pozici:

MEDICÍNSKÝ REPREZENTANT

Cíl pozice:

Rozvíjet vztahy s praktickými a odbornými lékaři ve svém regionu a prezentovat a vysvětlovat zdravotní benefity výrobků Danone!

Popis pozice:

- Plánuje jak vytvářet a udržovat vztahy s praktickými a odbornými lékaři ve svém přiděleném regionu.
- Pravidelnými návštěvami propaguje výrobky společnosti Danone a.s..
- Vyhledává nové obchodní příležitosti.
- Pravidelně reportuje výsledky návštěv.

Profil kandidátů:

- SŠ/VOS zdravotnického směru;
- Odborné znalosti o výživě, vztah ke zdravotnictví obecně;
- Výborné komunikační schopnosti a profesionální vystupování;
- Prezenční a organizační dovednosti;
- Chut pracovat na svém osobním rozvoji; učit se nové věci;
- Kreativita, svědomitost, schopnost týmové spolupráce;
- Znalost práce s PC (Word, Excel, PowerPoint);
- Řidičský průkaz skupiny B (aktivní řidič);
- Znalost angličtiny výhodou;
- Předchozí zkušenost na podobné pozici výhodou, nikoliv podmínkou!

Bližší informace o formě zaměstnání:

Práce na plný úvazek se smlouvou na dobu neurčitou!

Outsourceovaný projekt - zaměstnavatelem je společnost Dondrillo, která poskytuje společnosti Danone služby medicínských reprezentantů na území celé ČR!

Hledáme reprezentanty ze 6 regionů ČR:

- 1.) Brno a okolí,
- 2.) Olomoucko a Ostravsko,
- 3.) středoečeský kraj (mimo Prahy)
- 4.) Plzeňsko a Karlovarsko
- 5.) České Budějovice a okolí,
- 6.) Severní Čechy

Zdroj: Danone [online]. [cit. 2007-03-20]. Dostupné z:

<<http://www.jobs.cz/vpv/pd.php?id=17756899&vpv=1&brand=jobs.cz>>

Příloha č.6: inzerát na volnou dělnickou pozici.

Foxconn je registrovaná obchodní značka společnosti Hon Hai Precision Industry Co., Ltd. Hon Hai Precision Industry Co., Ltd. ("Foxconn") je uznávaným globálním leaderem v poskytování kompletních řešení v oblasti IT a produkci spotřební elektroniky až po výrobu součástek pro komunikační a elektronická zařízení. Vyrábí všechny součásti osobního počítače s výjimkou čipů. Jeho zákazníci jsou renomované společnosti světového významu.

Za šest let své existence v České republice se FOXCONN CZ stal společností světové úrovně s plnou orientací na své zákazníky a přiblížil se svému cíli stát se poskytovatelem kompletních služeb z jednoho místa. Společnost FOXCONN CZ je druhý největší exportér v ČR.

Skladník, operátor

Náplň práce:

- příjem, výdej materiálu,
- evidence materiálu

Požadujeme:

- znalost práce na PC,
- SAP výhodou,
- oprávnění na VZV výhodou

Nabízíme:

- práci v dynamické mezinárodní společnosti
- perspektivní a stabilní zaměstnání
- odpovídající finanční ohodnocení
- perspektivu profesního a kariérového růstu
- závodní stravování
- možnost dalšího vzdělávání (např. kurzy anglického jazyka, kurzy práce na PC, další odborné vzdělávání)
- atraktivní balíček zaměstnaneckých výhod

Kontakt:

FOXCONN CZ s.r.o.

Zdroj: Foxconn CZ [online]. [cit. 2007-03-20]. Dostupné z:
<[http://www.prace.cz/index.php?modul=prace.cz&page=pdjd&lang=c
z&pdjdid=17716025&frame=0](http://www.prace.cz/index.php?modul=prace.cz&page=pdjd&lang=c
z&pdjdid=17716025&frame=0)>.

Příloha č.7: Kvalita nástrojů výběru z hlediska správného odhadu.

POZICE

| nástroj výběru | vrcholový management | střední a nižší management | ostatní | rutinní práce |
|-------------------------------|----------------------|----------------------------|---------|---------------|
| Žádost/životopis | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Písenné testy | 1 | 1 | 2 | 3 |
| Vzorek práce | - | - | 4 | 4 |
| Assessment centrum | 5 | 5 | - | - |
| Pohovor | 4 | 3 | 2 | 2 |
| Ověření údajů | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Kontrola referencí | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Přezkoušení fyzické zdatnosti | 1 | 1 | 1 | 2 |

Zdroj: Robbins, S.P., Coulter, M.: Management. Praha: Grada, 2004.

Příloha č. 8: Příklad škálování kompetencí a kritérií.

| | | |
|---|--|--|
| 7 | GENEROVÁNÍ DOVEDNOSTI STIMULACE OSTATNÍCH | Kompetence představuje silnou stránku manažera: ovlivňuje další lidi okolo sebe Vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetencí s dopadem na širší organizační útvar |
| 6 | HLUBOKÉ POCHOPENÍ MISTROVSKÉ UŽITÍ AKTIVITA | Manažer je připraven použít kompetenci na podnět, vždy, když to situace vyžaduje a vybízí k využití kompetence i ostatní |
| 5 | DŮKLADNÁ ZNALOST MOTIVACE | Manažer často používá kompetenci na podnět zvenčí, když to situace vyžaduje |
| 4 | PREHLEDNÁ ZNALOST RUTINNÍ UŽITÍ AKCEPTACE | Manažer má kompetenci adekvátně rozvinutou a schopen ji standardně použít |
| 3 | POROZUMĚNÍ SAMOSTATNÉ UŽITÍ | Manažer má kompetenci v podstatě připravenou k použití, i když ji pravidelně neužívá |
| 2 | POVĚDOMOST ASISTOVANÉ UŽITÍ | Úroveň kompetence limituje dobrý výkon manažera, používá ji výjimečně (či pouze minimálně), i když to situace evidentně vyžaduje |
| 1 | DOVEDNOST A ZNALOSTI CHYBÍ LHOSTĚJNOST | V chování manažera jsou přítomny negativní projevy kompetence nebo důsledky její absence a představují výrazné omezení efektivnosti práce manažera |

Zdroj: Jelen, V.: Hodnotitel v Assessment/Development Centre.
Pracovní materiál k otevřenému semináři. Praha: Expertis, 2006.

Příloha č.9: Záznamový arch hodnotitele.

SEBEPREZENTACE

HODNOTÍČÍ ARCH

JMÉNO:

INFORMAČNÍ STRÁNKA SDĚLENÍ

~~průměrnost informací~~
jasné vyjádření účelu sdělení
logický sled a struktura sdělení, přehlednost
dokáže stanovit podstatu věci – vyhmátnout podstatné
konkrétnost (SMART), zacílení

NEVERBÁLNÍ A EMOCIONÁLNÍ STRÁNKA

přiměřené vyjádření emocí
vlastní zaujetí
soulad s verbálním projevem,
uvolněnost postoje, gest i mimiky
přiměřenost vizuálních kontaktů s publikem
práce s pomůckou

VERBÁLNÍ PROJEV

srozumitelnost a jasnost sdělení
formální stránka vyjádření, plynulost řeči
přiměřenost jazykových prostředků publiku i účelu sdělení

PŘESVĚDČIVOST ARGUMENTACE

Vyhodnocuje +/-, dopad
Sděluje rizika či kritická místa
Jeho výpovědi jsou věrohodné, vyhýbá se obecným frázím
Originální argumenty,
Konkrétní, zapamatovatelné, „palnouch“ příklady,
vizualizace

CELKOVÝ DOJEM

přirozenost projevu
věrohodnost
kontakt s publikem, udržení pozornosti
přizpůsobivý, pružný v argumentaci i protiargumentaci
schopnost seberetexu

Zdroj: Jelen, V.: Hodnotitel v Assessment/Development Centre.
Pracovní materiál k otevřenému semináři. Praha: Expertis, 2006.

Příloha č.10: Případová studie.

Případová studie – logistika

Jste členem týmu exportní logistiky a obdržíte požadavek na přepravu nového modelu ke schválení do Houstonu, TX. Požadavek na doručení je do 72h

- Jaké údaje potřebujete zjistit k expedici zásilky a zpracování cenové poptávky?
- Na základě jakých údajů se rozhodnete pro vhodného přepravce?
- Jaké doklady bude třeba k zásilce vytvořit?

Zdroj: Interní podnikový materiál.

Příloha č. 11: Případová studie.

Jméno, příjmení:

Příprava akce pro zaměstnance – Sportovní den

Připravte pro zaměstnance „Sportovní den“. Akce je určena pro všechny zaměstnance, kteří projeví zájem – není stanoven limit. Schválený rozpočet činí 150 000,- Kč.

1. Jak byste postupovali při přípravě a realizaci této akce?
2. Připravte leták k této akci.
3. Předpokládejme, že „Sportovní den“ proběhl úspěšně. Napište článek o průběhu a výsledcích. Tento článek bude uveřejněn na firemním intranetu, proto je nutné připravit dvoujazyčnou verzi – ČJ i AJ. Text musí obsahovat minimálně 10 vět.

Zdroj: Interní podnikový materiál.

Příloha č.12: Případová studie.

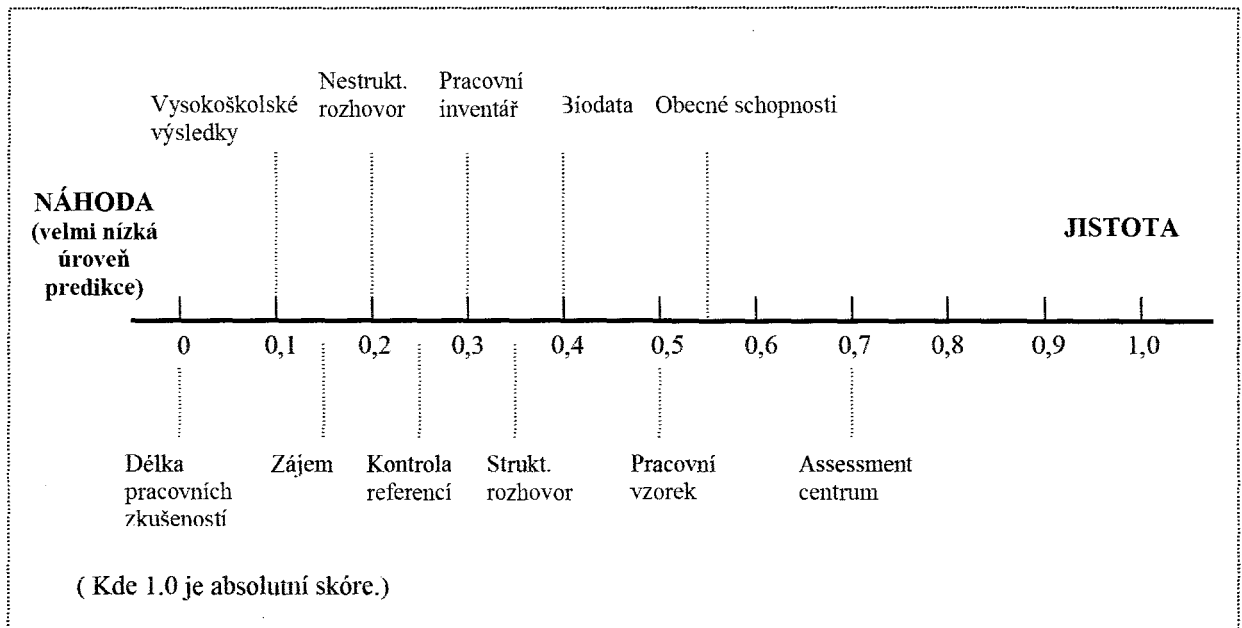
Jméno a příjmení:

Případová studie: Order management

1. Zákazník si objednal 100 ks výrobků. Jak budete postupovat, abyste objednávku splnili, tzn. hotové výrobky byly u zákazníka?
2. Právě jste zjistili, že zakázka, kterou zákazník obdržel, je vadná. Chybné výrobky se však nadále vyrábějí. Jak budete řešit tuto situaci?

Zdroj: Interní podnikový materiál.

Příloha č.13: Stupnice validity jednotlivých prediktorů pro výběr vhodného uchazeče.



Zdroj: Interní podnikový materiál.