

Faktory ovlivňující lidský kapitál ve vztahu k firemní strategii

PhDr. Dana Maria Staňková

*Brno International Business School, Lidická 81, 602 00 Brno,
tel.: 545 213 429, e-mail:stankova@bibs.cz*

Abstrakt

Efektivita organizace je dána mírou úspěšnosti v dosahování vytyčených cílů v souladu se stanovenou firemní strategií. Základním předpokladem pro zajištění efektivity a požadované produktivity každé firmy je získání vysoké míry angažovanosti jejích zaměstnanců a loajality k vytyčeným cílům vedoucích k naplňování firemní strategie. Mezi nejdůležitější nástroje, jak požadovaného dosáhnout, patří komunikace, správně volená motivace, firemní kultura, ale současně i osobnost daného manažera, jeho styl řízení a vedení. Lidský kapitál tvoří nejcennější zdroj, kterým firma disponuje, proto je k využití jeho veškerého potenciálu v procesu realizace firemní strategie důležitá aplikace maxima daných nástrojů.

Klíčová slova

Lidský kapitál, firemní strategie, osobnost manažera, komunikace, motivace, firemní kultura

Úvod

Podnik, jež chce být v konkurenčním prostředí na trhu úspěšný, musí svých vytyčených cílů dosahovat prostřednictvím zvyšování inovativnosti a produktivity veškerých klíčových zdrojů. V této podnikatelské filozofii jsou rozhodujícími faktory lidské zdroje, jejich výkonnost, vzdělanostní kapitál, schopnosti a praktické dovednosti, míra kreativity a současně jejich vůle k ztotožnění osobních cílů s cíli firemními (Edershein, 2008). Efektivita organizace je dána mírou úspěšnosti v dosahování vytyčených cílů v souladu se stanovenou firemní strategií. Pro dosažení požadované efektivity a produktivity je zapotřebí pracovat a brát v potaz několik klíčových prvků. Mezi něž patří propojenost firemní strategie s operativou (procesy podporujícími strategii) a lidskými zdroji. Koncepční činnost a tvorba strategie je trvalým procesem, v němž se musí odrážet požadavky měnících se podmínek trhu a potřeb zákazníků. V turbulentní prostředí světa businessu je zapotřebí reagovat pružně a v rámci firemní strategie dokázat sladit komponenty řízení procesů a loajality zaměstnanců vůči stanoveným cílům (Faerber a Stowe, 2007).

Materiál a metody

Pro účely tohoto výzkumného šetření byly zvoleny následující výzkumné metody: skupinově orientované dotazování (focus group), kdy informace byly následně po sobě získávány v 7 skupinách po 10 osobách a dále technika polostandardizovaného rozhovoru s 12 osobami. Tato explorační technika byla zvolena z důvodu doplnění informací ke zkoumané problematice. Výzkumný soubor byl složen z 92 respondentů vrcholového a středního managementu (studentů a absolventů programu MBA Senior Executive soukromé vysoké školy), jež byl ze základního souboru vybrán náhodným víceetapovým výběrem. Věkové rozmezí respondentů bylo 30 – 50 let.

Předmětem předkládaného výzkumu jsou faktory, které mají vliv na zainteresovanost a loajalitu zaměstnanců k naplňování vytyčených cílů.

Cílem této práce je zjištění a následná deskripce faktorů působících na lidský kapitál, coby nejcennější zdroj, kterým firma disponuje v procesu realizace firemní strategie.

Výsledky a diskuse

Na základě realizovaných metod dotazování je možné říci, že úspěšní manažeři věnují náležitou pozornost maximálnímu zapojení zaměstnanců do aplikace strategie se snahou získat jejich loajalitu a tím i vyšší efektivitu a produktivitu procesů. Jedním z hlavních klíčových komponentů, jež sehrává svoji nezastupitelnou roli v míře angažovanosti lidských zdrojů do firemní strategie, je soulad mezi strategickými prioritami a hodnotami zaměstnanců dané organizace a správné pochopení strategického konceptu. Jako jeden z důležitých nástrojů je nezbytná komunikace.

Komunikace

Jak uvádí 86% respondentů, pokud manažer dokáže správně komunikovat a jeho spolupracovníci v něj mají důvěru, jsou mu předávány veškeré informace, se kterými by měl uvážlivě nakládat při svém rozhodování o určení jednotlivých rolí a úkolů v rámci plnění firemních cílů. Při nesplnění zadaných či stanovených úkolů se ne vždy musí jednat o nezájem, či neochotu daného zaměstnance, ale může být známkou „nevyzrálosti“ pro konkrétní úkol, ať již znalostní či dovednostní. 78% dotazovaných dále uvádí, že v tomto případě spočívá důležitost role manažera v identifikaci „slabých“ míst daného jedince a stanovení promptní nápravy zjištěného stavu. Možností je několik, ať již formou přímého vedení od manažera, či profesně vyspělejšího kolegy nebo absolvováním tréninků či školení.

Při komunikaci slouží předávání informací nejen k motivaci, inspiraci, ale zároveň k vyjasňování vzájemných očekávání. Manažer by měl nejen sdělovat, ale dokázat i aktivně naslouchat připomínkám, otázkám a radám zaměstnanců. Získané informacemi může využívat ve svůj prospěch, zejména z hlediska identifikace prvků důležitých pro jeho zaměstnance a současně jim tím dávat pocit důležitosti a zájmu o jejich spokojenost a rozvoj v rámci firmy.

Empatie, jak zmiňuje 35% manažerů, je často opomíjeným prvkem v komunikaci. Empatická komunikace je nejvyšším stupněm mezilidské komunikace. Jestliže je dána spolupracovníkům možnost více poznat svého manažera a taktéž z jeho strany vychází upřímná snaha o pochopení a poznání jejich potřeb, přání či obav, budou zaměstnanci s mnohem větší ochotou spolupracovat, plnit stanovené úkoly a zapojovat svoji proaktivitu.

Osobnost manažera

Většina (98%) respondentů uvádí, že osobnost manažera hraje významnou roli, jeho styl řízení a vedení k vytváření žádoucí atmosféry pro realizaci firemní strategie. Ve svého manažera by zaměstnanci měli mít důvěru. Dotazovaní (86%) se shodují s tím, jak je uváděno v knize „Důvěra, jediná věc, která dokáže změnit vše“ (Covey, 2008), že důvěra je předpokladem pro pozitivní pracovní prostředí, správnou komunikaci, sladění systémů a struktur a zároveň zaměření se na efektivní a bezproblémovou společnou činnost. Pokud má manažer důvěru svých zaměstnanců, nedochází k pochybám o jeho integritě (bezúhonnosti, čestnosti, poctivosti a celistvosti) a schopnostech. Dodržování slibů a termínů, naplňování slov skutky, to jsou vklady do tzv. „emočního bankovního konta“ (Covey, 2007), díky němuž může manažer při realizaci firemních cílů počítat s ochotou zaměstnanců spolupracovat s ním na úkolech, aniž by očekávali bezprostřední finanční či nefinanční ohodnocení. Vysoké pracovní nasazení a důsledné uplatňování přijatých rozhodnutí a neodkládání řešení problémů jsou prvky jednání, jež vytvářejí přirozenou autoritu pro manažera a ochotu jeho zaměstnanců nechat se jím vést a snahu být plnohodnotnými členy týmu.

Manažer, jak uvádí 79% dotazovaných, by měl být vůdčí osobností, která předává své znalosti a pomáhá rozvíjet dovednosti svých spolupracovníků. Měl by si vychovávat své nástupce bez ohledu na případné pocity ohrožení. V duchu týmu je síla, inspirace a prosperita, kdy myšlenky jedince a jeho předchozí znalosti jsou zúročeny ve prospěch všech, jeho týmu, jeho firmy. Pro získání si důvěry je zapotřebí věnovat dostatek času vytváření a rozvoji mezilidských vztahů přinášáním důkazů o „oprávněnosti“ bytí na své pozici a neustálým udržováním směru k vytyčenému cíli. Respondenti (62%) dále uvádí, že důležitý předpoklad toho, aby manažer byl následován, musí být vytvořená atmosféra spolupráce, kolegiality a motivace k růstu. Lidé pod jeho vedením by se neměli bát přicházet se svými nápady, náměty, či konstruktivní kritikou.

Manažer by měl vnímat kritické připomínky jako žádoucí feedback ke své činnosti, k nastaveným procesům a vnitřnímu kultuře. Spolupracovníci, kteří se nebojí vznést kritické připomínky a současně i přichází s návrhy na jejich řešení, vyjadřují tímto svým aktem loajalitu k dané firmě, k jejímu vedení.

Správný manažer, jak zmiňuje 58% dotazovaných, by měl mít velmi dobrou znalost o kvalitách, možnostech a ambicích svých zaměstnanců. Je zapotřebí citlivé práce v oblasti delegování a znalosti míry náročnosti zadaných úkolů ve vztahu ke konkrétnímu jedinci. Pokud jsou možnosti daného člověka v rámci jeho role a přiřazovaných úkolů přeceněny, či naopak podceněny, ztrácí manažer nejen možnost využití veškerého potenciálu daného jedince, ale zároveň snižuje prostředky k dosažení prosperity firmy. Lidé, kteří se cítí přetěžováni, nebo naopak nedoceněni, dříve či později hledají své uplatnění u jiných zaměstnavatelů. O to důležitější je individuální práce s klíčovými pracovníky a zabezpečení maximálního zhodnocení jejich kvalit. Manažer by měl dokázat nalézat silné stránky svých zaměstnanců, systematicky je rozvíjet a uplatňovat v praxi. Nezbytným předpokladem, uvádí 69% respondentů, je pravidelná a efektivní komunikace s cílem o získání přehledu a informovanosti o potřebách, představách a prioritách zaměstnanců.

Loajalita

Loajalita zaměstnanců může být získávána vyslovením důvěry v jejich schopnosti delegování, možností spolupodílet se na vytváření strategie, či vlastním stanovováním konkrétních úkolů pro naplnění dílčích cílů.

Loajalita zaměstnanců vůči firmě a jejím strategickým cílům, jak sdělilo 76% manažerů, je zejména vyjadřována pocitem sounáležitosti, přirozené odpovědnosti vůči pracovním výsledkům a současně i ochotou pracovat nad rámec oficiálně stanovené doby. Důležitou podmínkou pro vytvoření loajality je důvěra v danou organizaci, která je zajišťována i včasnou a dostatečnou informovaností o připravovaných změnách, vývoji firmy a celkovou dostupností důležitých informací.

Stanovení cílů

Pro zdárnost výstupu při realizaci firemních cílů je nutná nejen dostatečná angažovanost a loajalita lidského kapitálu, ale zároveň i umění správného stanovení daných cílů. Od zaměstnanců je možné slýchat stížnosti, že úkoly nebyly jasně zadány, že neměli dostatek potřebných informací a standardy hodnocení úspěšného vykonání práce nebyly jasně stanoveny. Manažeři, kteří mají zkušenosti s úspěšností plnění stanovených úkolů svými zaměstnanci, uvádí pravidelné používání metody SMART, jejíž počáteční písmena jsou charakteristickými znaky pro určování cílů (S – specifický, M – měřitelný, A – atraktivní, akceptovatelný, R – realistický, T – termínovaný).

V okamžiku, kdy jsou cíle takto stanoveny, je zapotřebí jejich realizace s využitím maximální zainteresovanosti zaměstnanců. Té může být dosaženo, pokud se daní jedinci stanou součástí tvorby a svými náměty si stanoví způsoby a možnosti podpory těchto cílů se zaměřením na klíčové oblasti a firemní priority. Manažer, jak uvádí 85% dotazovaných, by měl zajistit propojení individuálních cílů svých zaměstnanců s odpovídajícími kompetencemi a plánem osobního rozvoje. V rámci pravidelných hodnocení je poté zapotřebí posouzení přínosu činnosti zaměstnance v daném období a provázaností na výši mzdy, či finanční odměny, pak dochází k vytváření motivačního prostředí, v němž se zaměstnanec ve vlastním zájmu snaží o dosažení vytyčených cílů, na jejichž tvorbě se spolupodílel.

Styl řízení

V oblasti teorie managementu se můžeme setkat s několika hledisky, dle nichž jsou manažeři rozděleni do kategorií na základě jejich stylu řízení či typu chování v rámci týmu. Jedním z nich může být dělení dle Ashridge School of Management (2005), kde jsou uváděny následující role manažera: kouč, hlídač, pomahač a odborník. Tyto typy manažerského chování však můžeme převést do jednodušší podoby a to umístěním na osu dvou dimenzí, z nichž jedna ukazuje míru orientace na strategické cíle firmy a druhá míru orientace na lidské zdroje.

Z psychologického hlediska je u jednotlivých stylů řízení důležitý prvek respektu, který je zaměstnancům dáván. Jak uvádí 73% dotazovaných manažerů, je potřeba důležitosti role daného jedince ve firmě a jeho seberealizace významným motivačním faktorem. Zároveň je i předpokladem pro žádoucí vztah se zákazníky, neboť způsobem, jakým je manažerem jednáno se zaměstnanci, se ve významné míře může odrážet do jejich jednání se zákazníky. K uspokojení potřeby seberealizace patří i míra a rozsah pravomocí, jež je zaměstnancům dán k dispozici.

Firemní kultura

Jedním z dalších faktorů, jež se spolupodílí na vztahu zaměstnance k plnění firemní strategie, je firemní kultura. 65% dotazovaných manažerů uvádí, že v jejím rámci je možné dosáhnout žádoucího funkčního a motivačního prostředí na základě firmou uznávaných hodnot a norem. Firemní kultura musí prostupovat od nejvyšších pater k nejnižším. Je efektivní chtít po zaměstnancích respektovat a dodržovat určitá nařízení a postupy, pokud vedení společnosti nejedná v jejich souladu a někdy i proti etice podnikání? Etické chování k stakeholderům dané společnosti, ať již zákazníkům, dodavatelům, okolnímu prostředí, ale i vlastní zaměstnancům je devizou pro získání a udržení si cenného kvalitního lidského kapitálu a současně prvkem zvyšující konkurenceschopnost dané firmy na základě dobré pověsti a pozitivních referencí.

Firemní kultura má však vliv i na nově příchozí zaměstnance. Dále respondenti (52%) zmiňují, že pokud je firemní kultura dostatečně transparentní, s jasnou „zprávou“ pro okolí, přitahuje jedince, kteří se cítí ztotožnění s prvky této kultury a je zde velký předpoklad vysoké loajality a motivace daných jedinců k firemním cílům.

Motivace

Motivace pracovníků je spojena s vytvářením pozitivní pracovní atmosféry a maximální podporou veškerých stimulů vedoucích ke kvalitnímu plnění pracovních činností. Kvalita práce, jak je uváděno 87% respondenty, je určována teoretickou základnou, tj. oborovými vědomostmi, jenž je možné rozšířit různými druhy školení (soft skills apod.) Dále (sděluje 72% dotazovaných manažerů) je určována schopností správně aplikovat dané vědomosti do praxe a dostatečnou dobou pro osvojení si praktických dovedností.

Manažer má v rámci motivace k dispozici několik nástrojů a to ať již ve formě finanční odměny (uvádí 89% respondentů), vyslovené pochvaly a uznání (68%), povýšení (59%) či zaměstnaneckých benefitů (48%), včetně vzdělávání. U posledně jmenovaného je nutné říci, že zaměstnanci je uváděn větší přínos vzdělávání (a tudíž i pro získávání jejich loajality významnější) zejména formou dobrovolných účastí na seminářích a školeních pro rozvoj komunikačních a obchodních dovedností, jazykových kurzech, nežli povinná účast na zákonem předepsaných školeních.

Finanční odměňování a jeho vliv na motivaci a loajalitu k vytyčeným cílům v rámci strategie je často diskutovanou problematikou. Peníze jsou nezbytným podpůrným prostředkem, ale současně musí být zajištěna transparentnost v daném procesu. Je účelné, uvádí 84% dotazovaných, mít jasná pravidla a spravedlnost, coby základ při odměňování zaměstnanců. Jako osvědčený prostředek je uváděna rovnice: přínos pro firmu = přínos pro daného pracovníka. Dotazovaní (53%) dále uvádí, že finanční odměny by měly následovat co nejdříve po nadprůměrném výkonu současně se zdůrazněním konkrétní odměňované činnosti pracovníka. Pro zachování síly tohoto motivačního nástroje je důležité vytvoření a všemi zaměstnanci si osvojení vazby: výkon – odměna. V záležitosti zvýšení platu je zajímavý údaj, který zmiňuje 68% respondentů, o délce trvání „motivačnosti“ tohoto nástroje a to 1 – 2 měsíce po daném platovém navýšení. Nízké platové ohodnocení bývá často uváděným důvodem pro nízkou angažovanost a loajalitu k firmě. V oblasti zaměstnaneckých benefitů (stravenky, služební telefony, půjčky, příspěvky na wellness a fitness apod.) je důležité jejich „zdůrazňování“, neboť jsou často zaměstnanci po určité době opomíjeni, stávají se samozřejmostí a svoji motivační funkci přestávají plnit. Tuto zkušenost má 65% dotazovaných manažerů.

Z hlediska motivace (sděluje 57% respondentů) je nezbytné, aby byl pracovníkovi dán dostatečný prostor pro seberealizaci a možnost zasahovat do vývoje procesu. Pokud jej přijme za svůj, cítí nejen možnost ovlivnit jeho chod, ale zároveň zde vyvstává prvek přímé zodpovědnosti za rozhodnutí a stanovení cest ke splnění vytyčených úkolů v rámci firemní strategie.

V některých případech (12% dotazovaných) bývají používány prvky negativní motivace na podkladu strachu a akcentu formální moci. Na první pohled se mohou jevit jako účinné, avšak ve skutečnosti se jedná o destruktivní činitele v oblasti pracovních výkonů, loajality a vytváření firemních hodnot.

Závěr

Manažer hraje ústřední roli ve vytváření pracovních podmínek a jejich vlivu na motivaci zaměstnance kvalitně vykonávat svoji práci. Jeho osobnost, schopnosti a celkové jednání vytváří ve firmě atmosféru, jenž podněcuje ke spolupráci, angažovanosti a snaze o dosažení firemních cílů efektivně a s maximální produktivitou, či naopak atmosféru napětí či apatie. Pokud je ve firmě vytvořena atmosféra nejistoty, není možné, aby manažer očekával požadované výsledky od svých zaměstnanců. Lidé nejsou schopni koncentrace na svoji činnost, jejich emoce (obavy z budoucnosti, ze ztráty zaměstnání či pozice) zahlcují jejich mysl a celková výkonnost se snižuje. Manažer by měl tudíž volit podporující a motivující styl vedení, snažit se odhalit a využít veškerých možností lidského kapitálu, který mu byl ve firmě svěřen a dán k dispozici při naplňování firemní strategie.

Maximální využití lidského kapitálu určuje úspěšnost dané strategie, rychlost její implementace a míru požadovaných výsledků.

Seznam literatury

- Covey, S. M. R. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. 1. vyd. 352 s. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-176-8.
- Covey, S.M.R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 1. vyd. 344 s. Praha: Management Press, 2007b. ISBN 978-80-7261-156-0.
- Edershein, E. H. *Management podle Druckera. Odkaz zakladatele moderního managementu*. Praha: Management Press, 2008. 1. vyd. 240 s. ISBN 978-80-7261-181-2
- Faerber, Y., Stowe, Ch. *Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. vyd. 160 s. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.
- Pillips, R. *Team Building*. Ashridge school of Management training, UK, 2005

Summary

Dana Maria Staňková

Factors affecting human capital in relation to corporate strategy

The company which has an endeavor to be competitive in the market to succeed, it must achieves its stated objectives through increased innovation and productivity of all its key resources.

Human capital constitutes the most valuable resource, the company has, and therefore, to use all of its potential, in the process of corporate strategy, is important to use the biggest amount of those important instruments.

The object of this present research are the factors that affect the maximum commitment and loyalty of employees to implement the company objectives. Involvement and maximum use of human capital determines the success of the strategy, the speed of its implementation and the level of the required results.

The aim of this research is to identify and follow-up description of factors acting on the human capital, as the most valuable resource, the company has in the process of implementation of corporate strategy.

These research methods were chosen: focus group and interview to 92 respondents consisted of senior and middle management (MBA students and MBA graduates of business school), which was selected from a core set of random multi-selection).

The most important tools which positively influent human resources are communication, properly selected motivation, company culture, but also the personality of the manager, his style of management and leadership.

Doručeno redakci: 4.5. 2009

Recenzováno: květen 2009

Schváleno k publikování: 15.6. 2009