

# MORÁLNÍ ZASTARÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ II.

**Setkání zástupců krajských rad pro RLZ  
a dalších expertů  
20. června 2007 v Jihlavě**

\*\*\*

Zdeněk Palán

# DŮSLEDKY MORÁLNÍHO ZASTARÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

aneb

CO JSME V MINULE V OSTRAVĚ  
Z ČASOVÝCH DŮVODŮ VYPUSTILI,  
PŘESTOŽE BYL ZÁJEM SI O TOM NĚCO  
POVÍDAT.

# DŮSLEDKY MORÁLNÍHO ZASTARÁVÁNÍ

- **snížení participativnosti** - snížení míry dobrovolného přispívání
- **snížení kompetentnosti** - permanentní zvyšování rizika selhání,
- **snížení autonomie** - zvyšování prahu nezbytné kontroly
- **pomalá reakce na změnu** - zvyšování zmetkovitosti
- **absence dovedností, zvyšujících adaptabilitu** pracovníků
- **zvýšení pracovního ohrožení** (snížení bezpečnosti práce)
- **transformace výhod týmové práce v groupthink**
- **snížení inovační aktivity** - nevyužívání příležitostí
- **neplnění závazků, ztráta image** a tím ztráta důvěryhodnosti pro potenciální pracovníky, pro zákazníky a odběratele i pro dodavatele zdrojů
- **průběžné snížování až ztráta konkurenceschopnosti**

Důsledkem morálního zastarávání lidských zdrojů je

# SNIŽOVÁNÍ PARTICIPATIVNOSTI

$$RP \longrightarrow T = PP + DP$$

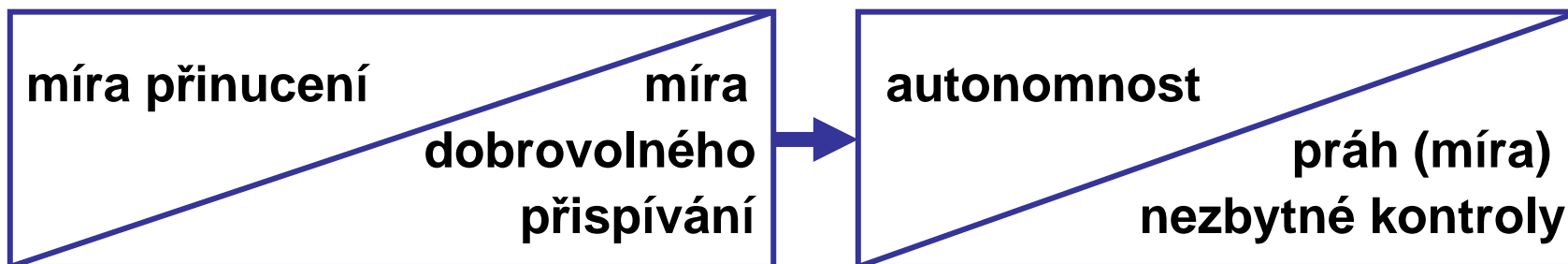
*rozhodovací  
proces*

*tvořivost  
(činnost)*

*plnění  
povinnosti*

*dobrovolné  
přispívání*

Platí nepřímá úměra:



Důsledkem morálního zastarávání lidských zdrojů se ztrácí

# **AUTONOMNOST JAKO ZÁKLAD AKCELERACE**

**Autonomní lidé přispívají k dosažení cílů dobrovolně,  
objektivní cíle se stávají i jejich cíli.**

## **PP řídíme v režimu “JAK” (to udělat)**

Manažer vystupuje jako **BOSS** (šéf)  
(taylorovský zaměstnanec:  
ukládání úkolů + stálá kontrola)

## **DP řídíme v režimu “CO” (je třeba udělat)**

Manažer vystupuje jako **LEADER** (vedoucí)  
(zaměstnanec = spolupracovník :  
vedení + pomoc)

Důsledkem morálního zastarávání lidských zdrojů je permanentní

# ZVYŠOVÁNÍ RIZIKA SELHÁNÍ

**Morální zastarávání = stav, kdy  
kompetence pracovníka nejsou na úrovni požadavků práce.**



**Snižování kompetentnosti  
= snižování pracovních kvalit, dovedností a vzorců chování.**



**Snižování kompetentnosti  
= neschopnost plnit požadavky práce = úbytek pracovních kvalit**



**Snižování pracovních kvalit = ZVYŠOVÁNÍ RIZIKA SELHÁNÍ.**

*Bezpečná kultura se mění v ne bezpečnou  
(ohrožení na trhu práce, pracovní ohrožení, sociální ohrožení,...)  
Ne bezpečná kultura se mění v nebezpečnou.*

Důsledkem morálního zastarávání lidských zdrojů je

# NARŮSTÁNÍ POCITU „NE BEZPEČÍ“

Pyramidální hierarchie se zplošťuje a **pracovní vztahy získávají charakter sítí**, do nichž jsou pracovníci zařazováni (do nich vstupují) jako články propojených řetězců. Rozšíření kvalifikace o „**síťové kompetence**“ – Netzkompetenzen (ovládnutí asynchronní komunikace, jednat s lidmi různých kultur bez výhod bezprostředního kontaktu. „**Síťově myslet, síťově jednat**“).

Nárůst schopnosti orientovat se v nepřehledných tocích informací a údajů. Roste **význam osobní odpovědnosti** – pracovníci musí neustále hodnotit a srovnávat vlastní výkony, což vyvolává stále pochyby a trvalý stres.

Snižování úrovně **dovedností, zvyšujících adaptabilitu** pracovníků.

Aktuální se stává nová kompetence: „**VYROVNÁVAT SE SE ZMĚNAMI**“ = vyrovnávat se s všestrannou a všeobecnou nejistotou (pozitivně reagovat na změny a využívat je k osobnímu rozvoji).

Důsledkem morálního zastarávání lidských zdrojů se ztrácí

# DOVEDNOSTI ZVYŠUJÍCÍ ADAPTABILITU PRACOVNÍKŮ

- **iniciativa a dynamismus:** kreativní schopnost samostatně myslet;
- **kooperace:** konstruktivní, k cíli směřující interakce s ostatními;
- **učení mezi kolegy:** neformální i formální koučování, poskytování rad a poučení;
- **evaluace:** oceňování, hodnocení a certifikace kvality výrobku nebo služby;
- **komunikace:** vhodné používání komunikačních kanálů;
- **logické myšlení:** hodnocení a vytváření logických argumentů;
- **řešení problémů:** identifikace problémů, vytváření alternativních řešení a domýšlení jejich důsledků, výběr alternativy a realizace řešení;
- **rozhodování:** průběžné používání prvků řešení problémů na pracovišti;
- **získávání a používání informací:** rozhodování o tom, které informace jsou relevantní, vědět jak je najít, získat a použít;
- **plánování:** stanovení cílů a uspořádání činností nutných k jejich dosažení do časového rozvrhu podle priorit;
- **multikulturální dovednosti:** pochopení pro práci s lidmi z jiných kultur, pokud jde o jazyk, styl komunikace a různé hodnoty;
- **týmová práce:** interakce v pracovních skupinách, zaměřených jak na krátkodobé cíle efektivního plnění úkolů a činností, tak na dlouhodobé cíle udržování skupiny.



Důsledkem morálního zastarávání lidských zdrojů je pomalá reakce na změnu a

# ODPOR KE ZMĚNÁM

Odpor ke změnám nabývá systémového charakteru a je znám jako

## ***RC faktor (Resistance of change).***

Příčiny:

- a) **Tendence ke stabilitě** (snaha o udržení stavu, který vyhovuje a který by změna mohla ohrozit. Měňte drobnosti, neohrožujete systém.
- b) **Zvyk** (zajetí vyhovujících, i když ne efektivních návyků).
- c) **Nepřizpůsobivost** (změna může přinést nový vztahy v kolektivu, jiný kolektiv je jiná neformální skupina. Změny jsou dobré, ale ne u nás).
- d) **Ekonomické a prestižní zájmy** (dosud saturované na vyhovující úrovni. Není nutno riskovat jistoty - pozici, výhody). Jakékoliv novoty představují nekalkulovatelná rizika. I za současného stavu se dosahoval zisk).
- e) **Neporozumění** (nepochopení oč jde, apriorní odmítání toho, čemu nerozumím).

RC faktor zasahuje často i nositele změn:

- tendenci k harmonii - vyhýbání se diskusím a polemice o připravované změně. Výmluvy typu: nenarušovat v podniku klid na práci.
- tendence k manipulaci - říkají se polopravdy, neříkají se možnosti změn; pracovníci se staví před hotovou věc.

Důsledkem morálního zastarávání lidských zdrojů je neschopnost

# PŘIZPŮSOBOVÁNÍ SE ZMĚNÁM

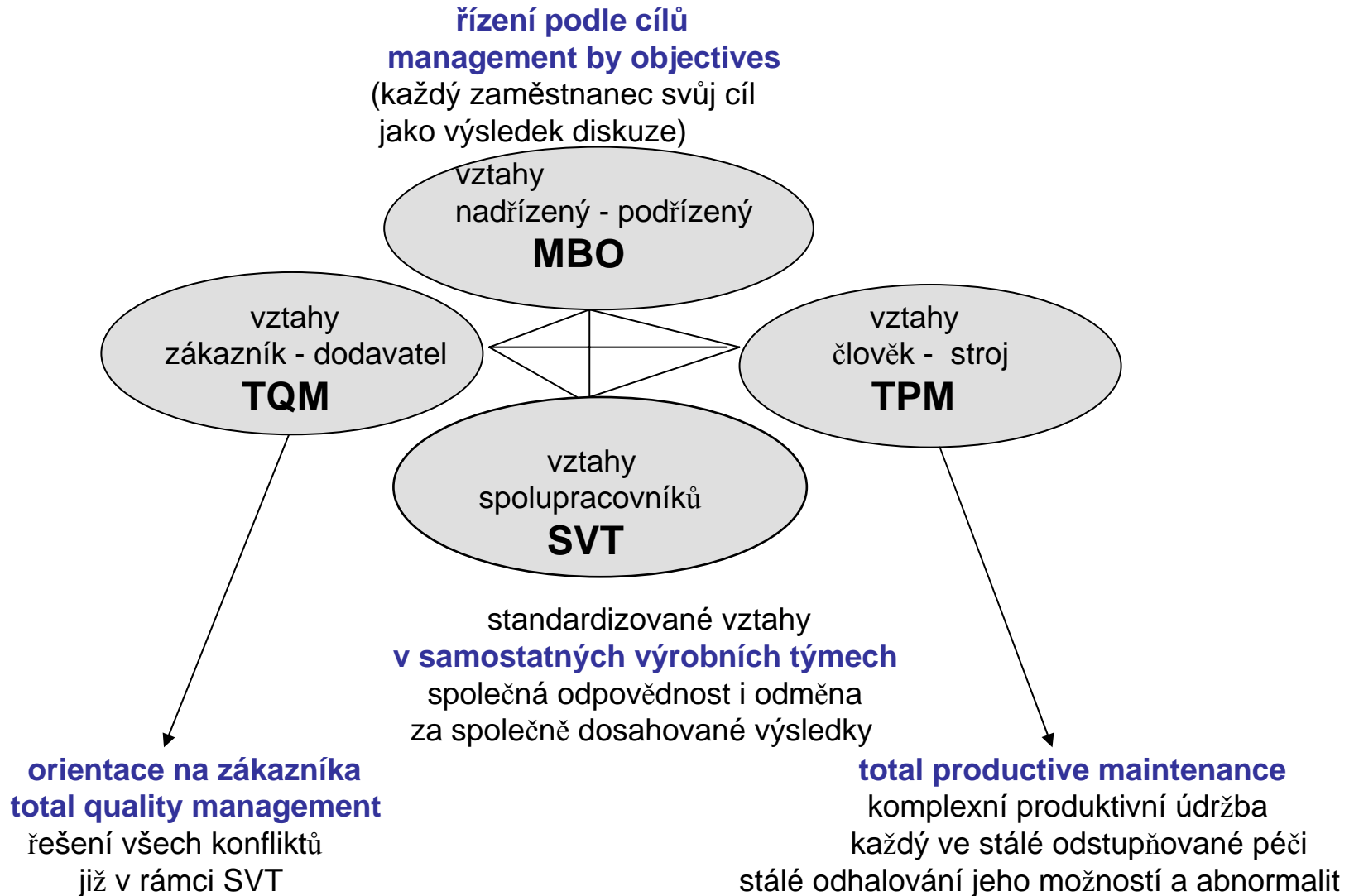
Největší šance k překonání změny vzniká tehdy, když člověk, kromě toho že objektivně musí, je nad úrovní kvalifikovanosti práce a subjektivně chce. Ve vztahu ke změnám se lidské chování vyvíjí v následujících krocích:

- **reorientace** - vyvolání víry ve změnu jako jediné řešení problému, přijmout vnitřně změnu
- **tolerance** - smíření se se změnou, její akceptování
- **akomodace** - adaptace na změny
- **identifikace** - ztotožnění se s novou rolí, s novými požadavky, které ze změny vyplynuly
- **fixace** - loajalita se změnou, postupné chápání stavu jako “ne následku změny”
- **reorientace, asimilace** - změna se stává součástí hodnotového a postojevého vybavení

**STÁLÉ ZMĚNY OKOLÍ VYŽADUJÍ NEUSTÁLÉ PŘIZPŮSOBOVÁNÍ**

Důsledkem morálního zastarávání lidských zdrojů jsou narušené

# VZTAHY V SOCIOTECH. SYSTÉMU



Důsledkem morálního zastarávání lidských zdrojů je

# NESCHONOST VYUŽÍT PŘÍLEŽITOST

ČINNOST  
PROBLÉM  
PŘÍLEŽITOST

VYUŽITÁ

NEVYUŽITÁ

(neřešená, časově zpožděná)

KREATIVITA

DALŠÍ PROBLÉMY

AKTIVNÍ

PASIVNÍ

AKČELERACE  
ŘEŠENÍ

NÁHRADNÍ  
ŘEŠENÍ

ŘEŠENÍ NA  
VYŠŠÍM PRINCIPU

PŮVODNÍ  
ČINNOST

**AKČELERACE  
ČINNOSTI**

**POHYB  
V KRUHU**

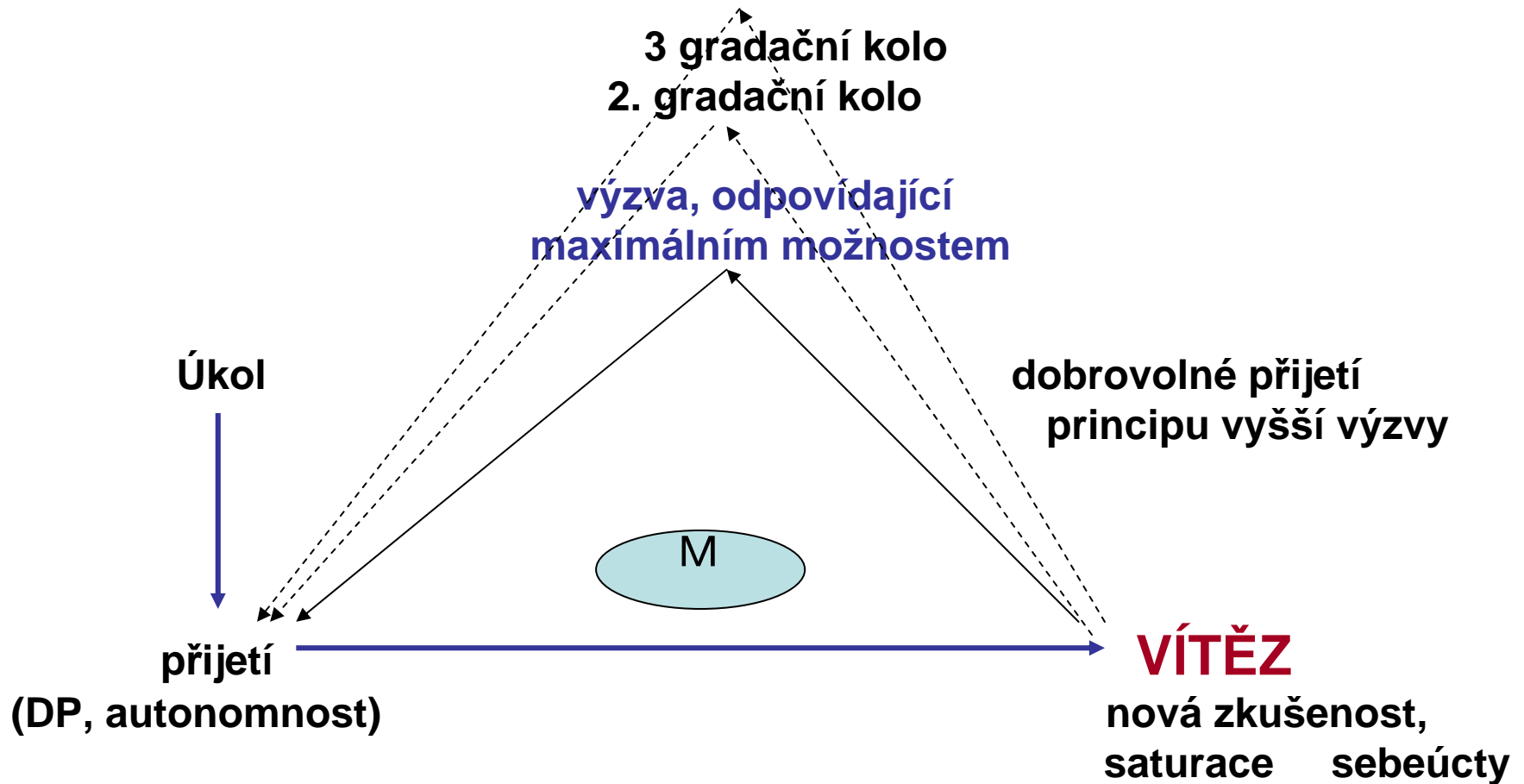
PŘEKROČENÍ OPTIMA  
PŘÍLEŽITOST - PROBLÉM

**NARUŠENÍ SYSTÉMU**

Důsledkem morálního zastarávání lidských zdrojů je absentující

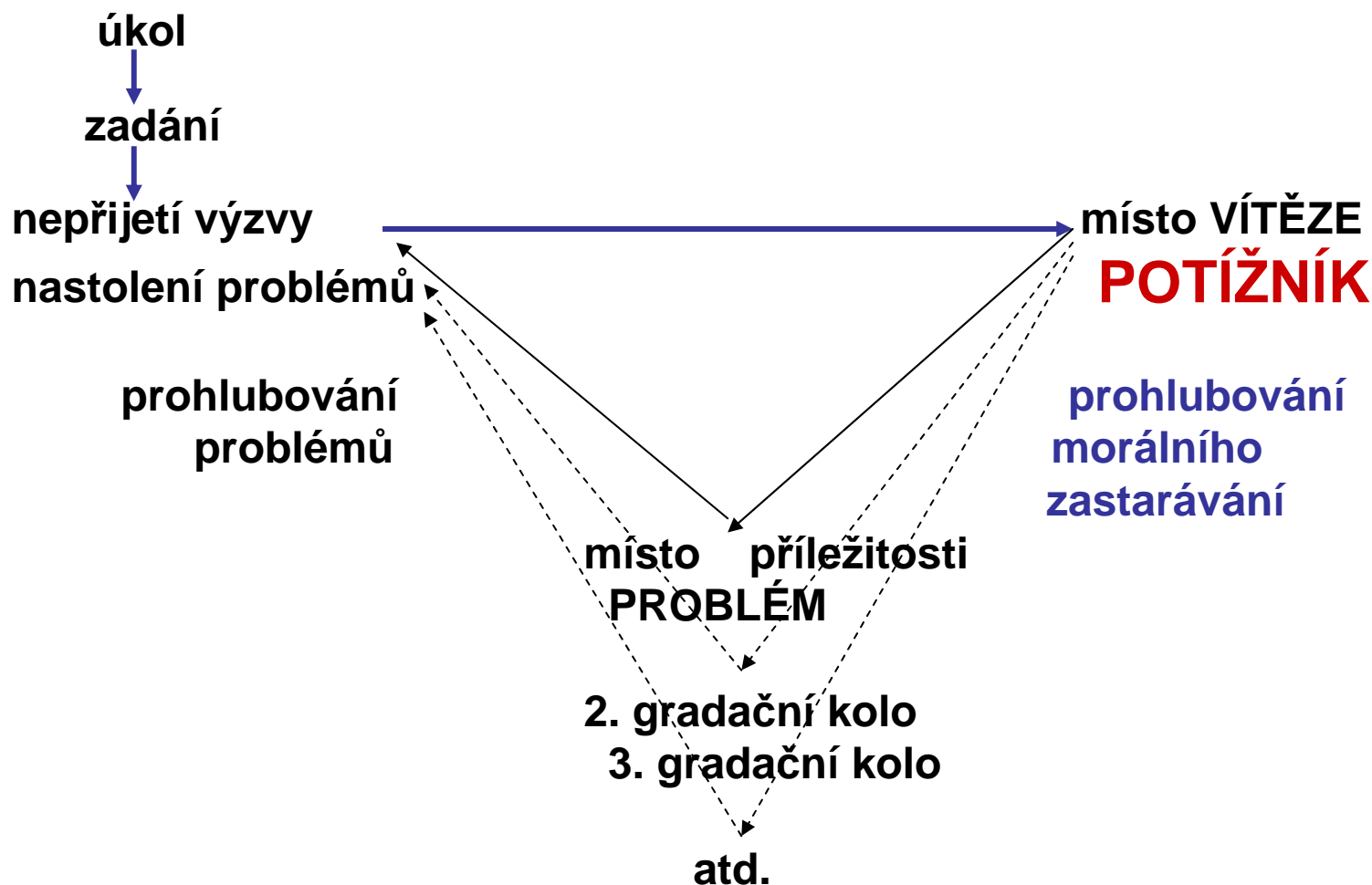
# GRADAČNÍ TROJÚHELNÍK PŘÍLEŽITOSTI

atd.



Důsledkem morálního zastarávání lidských zdrojů je prohlubující se

# GRADAČNÍ TROJÚHELNÍK PROBLÉMŮ



Důsledkem morálního zastarávání lidských zdrojů se deformují

# VÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE

## **Výhody týmové práce:**

zvýšená kreativnost, snadnější eliminace chyb, identifikace s výsledkem, motivace okolí, větší ochota k rizikům, širší informační základna, tendence realizovat své názory, usnadnění koordinace, výchovný a vzdělávací efekt, uspokojení sociálních potřeb, atp.

## **Nevýhody týmové práce:**

tlak ke konformitě, sugestibilita (ovlivňování autoritami), kompetenční spory, lobismus, konflikty zájmů (vytváření klik), alibismus (nejednoznačná odpovědnost), rezignace při verbálním ataku (ovlivnění „ukecanými“), atp..

Důsledkem morálního zastarávání lidských zdrojů se deformují výhody  
týmové práce v

# GROUPTHINK

**Jednomysl (syndrom politbyra) – kolektivní rozhodování**

**Rozhodování ve skupinách může trpět neduhy, kterých se normálně kvalifikovaní lidé nedopouštějí.**

Bere se varianta navržená vůdcem, diskutuje se o ní, ale neprověří se napřed její smysl, účinnost, event. jiná možná řešení. Expertní stanoviska se prověřují účelově, reakce zvnějšku jako nepodstatné.

**Normální kolektivní řešení - z neslučitelných stanovisek vzniká kompromisní mrzák:**

vzdělaní lidé se nedokáží dohodnout a sjednotit na úrovni nejmenšího společného jmenovatele.

**Grouphinková rozhodnutí naopak trpí přebytkem konsensu,**

nechtějí svým nesouhlasem narušit osobní vztahy a vážnost rozhodnutí. Čím je skupina soudržnější, tím je menší schopnost prověřovat realitu a tím víc se projevuje kolektivní mentální nedostatečnost, mluví se „jedním hlasem“.

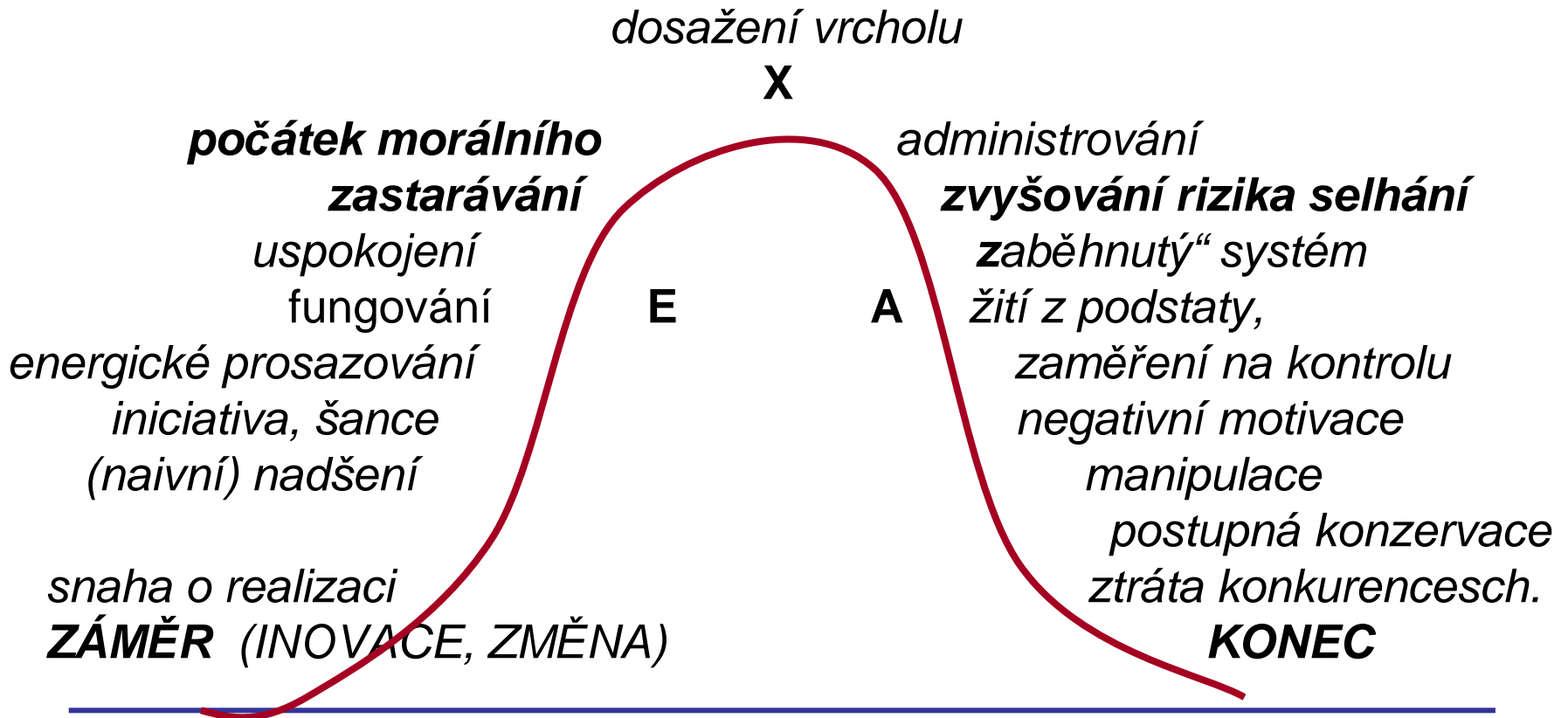
**Syndromy ve vedení podniků:**

nadměrná soudržnost užšího vedení, izolace od okolí a zprostředkovanost informací, minimální přímý kontakt.



Důsledek morálního zastarávání lidských zdrojů se projevuje v

# ZÁKONITOSTI KONTINUÁLNÍCH CYKLŮ





- **Až do jaké míry je možno očekávat pokles potřeby živé práce?**
- **Jakou míru může dosáhnout nezaměstnanost, aby sociální tlaky byly udržitelné?**
- **Je trvale udržitelný rozvoj v kontextu neustále se rozevírajících nůžek mezi bohatými a chudými zeměmi vůbec realizovatelný?**
- **Do jaké míry se mohou otevírat nůžky mezi bohatými a chudými (státy i jednotlivci)?**
- **Jaká bude motivace ke vzdělávání v případě masové nezaměstnanosti?**
- **Je reálný kompromis mezi trhem a sociální solidaritou ?**
- **Stratifikace podle vzdělávání a kdy bude nahrazena stratifikací podle bohatství?**
- **Až se začne společnost stratifikovat podle bohatství bude ještě převažovat investování do schopností nad investováním do pozice?**
- **Budeme potom hovořit o vzdělanostní společnosti nebo o vzdělanostní elitě?**
- **Etc.**



## JE REÁLNÉ PŘI MORÁLNÍM ZASTARÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ:

- překonávat antagonismus mezi objektivními cíli a subjektivními zájmy (ve skupině, podniku, státě) ?
- zvyšovat autonomnost pracovníků a jejich zainteresovanost na cílech (výkonu)?
- zvyšovat kompetence a kompetentnost (jejich adaptabilitu)?
- zvyšovat produktivitu, konkurenceschopnost a životní úroveň?
- vyrovnávat se se změnami a přizpůsobovat se jejich požadavkům?
- zvyšovat zaměstnatelnost?
- Etc.

Děkuji za pozornost,  
přeji hezký den

a

**lidským zdrojům**

**(stejně jako minule)**

**přívětivou budoucnost.**