

NARUŠENÍ ZAMĚSTNANECKÉ INTEGRITY

představuje pro všechny, firmy, organizace a jednotlivce skrytý problém, který může dosahovat enormních rozměrů. Ztráty, způsobené narušením zaměstnanecké integrity **ovlivňují** každoročně milionovými položkami tvorbu zisku a míru jejich růstu. Někdy může dojít i k samotnému ohrožení fungování společnosti. Problémem jsou potenciálně ohroženy všechny organizace a pracovní pozice. Ať již se jedná o oblast služeb, výroby, obchodu, či veřejné správy, problém narušení zaměstnanecké integrity se týká jak řídicích tak výkonných zaměstnanců.

NARUŠENÍ INTEGRITY SE NAVENEK PROJEVUJE VE FORMĚ:

VYTVÁŘENÍ SKRYTÝCH NÁKLADŮ

- vytváří neodhalitelné, pro zaměstnavatele skryté rezervy v produktivitě,
- navyšuje personální náklady spojené s fluktuací a náborem
- zvyšuje dobu realizace pracovních činností a časy pracovních operací
- zvyšuje absence, zapříčiňuje „umělý“ nárůst nemocnosti
- podílí se na zvýšení zmetkovitosti
- vytváří neopodstatněný tlak na zvýšení vázanosti pracovního kapitálu

NEVYUŽITÍ POTENCIÁLU

- nevyužití skrytého a kreativního potenciálu jednotlivců a skupin
- výrazně ochromuje inovační, zlepšovací a růstové procesy
- snižuje připravenost k přesčasům
- podílí se na snížení spokojenosti zákazníků
- vytváří rizika úniku, či ztráty know-how společnosti
- výrazně snižuje skutečnou výkonnost jednotlivých týmů proti jejich skutečnému potenciálu

BEZPEČNOSTNÍ RIZIKA A HROZBY

- ✗ zvyšuje rizikový potenciál jednotlivých zaměstnanců k podvodným jednáním
- ✗ významně snižuje míru loajality
- ✗ zvyšuje ztráty způsobené pracovním „šlendriánem“
- ✗ nahrává k úniku a zneužití chráněných informací
- ✗ stoupá ohrožení sociopatologickými jevy (drogy, alkoholismus, krádeže, gamblerství, násilí, šikana)
- ✗ množí se výskyt úmyslných škodních jednání

FLUKTUACE A VNITŘNÍ VÝPOVĚDI

„Vnitřní výpověď je vědomá rezignace zaměstnanců na angažovanost a obětavost“ a tím odmítnutí těch nejdůležitějších nároků, které jsou na ně v organizaci kladeny“. Spolupracovníci, kteří vnitřně vypověděli, nejsou již (dále) připraveni aktivně se angažovat ve prospěch svého zaměstnavatele a redukuje svoji výkonnost na to nejnужnější, to co se jim nařídí. Tento stav má v důsledku dva poražené. Z pohledu organizace zůstává nevyužit kreativní potenciál, tvoří se skryté (neviditelné) rezervy v produktivitě. Postižení spolupracovníci trpí pod stresem, dennodenně se musí přetvařovat a v práci „schovávat“.



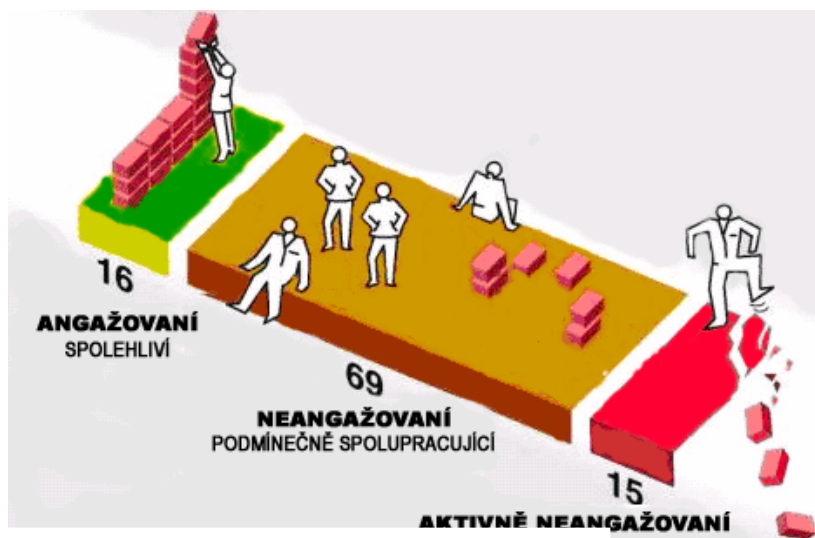
Pokud hledáme příčiny a pozadí vnitřních výpovědí, tak se vesměs setkáváme s chronickou vnitřní nespokojeností zaměstnance s jeho pracovní situací, která je spojena s vyhodnocením, že již neexistují (ať již skutečně či domněle) žádné možnosti k pozitivnímu ovlivnění, tedy že neexistuje žádná možnost zlepšení.

Vnitřní výpovědi doprovázejí některé charakteristické projevy v chování, jako:

- Pracovní výkon je omezen na to nejdůležitější, jen to co se jim nařídí
- Vlastní iniciativa je odmítána, tiše a především nenápadně

Vnitřní výpověď se typicky objevuje jako plíživý proces, nebo je výsledkem takového procesu. Tento proces a jeho výsledek nebývají nutně **podněcovány zaměstnancem vědomě, velmi často mívá zcela neuvědomovaný průběh**. Sčítá se zde celá řada negativních vlivů, vývojových trendů, a zátěží z běžného pracovního a osobního života, které v důsledku vedou k jeho vnitřní výpovědi.

Výpověď zaměstnance se neodehrává formálně a explicitně, protože to pro něj nemusí být momentálně z různých důvodů výhodné (např. nemá adekvátní náhradu) anebo z opatrnosti. Mnohem více se jedná o jeho vnitřní, mentálně odmítavý postoj: být v práci, ale ne být ochoten výkonu, být přítomný, ale ne u toho. Místo vnější formální výpovědi dochází k té vnitřní.



Vnitřní výpovědi stojí každoročně miliony

VNĚJŠÍ VÝPOVĚĎ - FLUKTUACE

Vnější výpověď, tedy formální rozvázání pracovní smlouvy nastává vinou ukončení, té skryté vnitřní, psychologické smlouvy.

Psychologická pracovní smlouva - můžeme jí chápat jako tichý a skrytý doprovodný jev formální pracovní smlouvy. Obsahuje nevyslovená přání a očekávání zaměstnanců a zaměstnavatelů od svého smluvního partnera, jako jsou: spokojenost v práci, ochrana před nevytížením/přetížením, spravedlivé zacházení, na straně zaměstnance a loajalitu, plnění povinností, spolehlivost a podřízení se pravidlům na straně zaměstnavatele. Ve vnímání vnitřních emigrantů (tak jak nazýváme zaměstnance postižené vnitřní výpovědí) je tato psychologická smlouva porušena. Cítí se například, ohroženi novými racionalizačními kroky, frustrováni nesrozumitelnými instrukcemi, zbaveni pravomocí díky novým nařízením a předpisům, deprimováni díky chybějícímu uznání a ohodnocení, atd.. Přání a očekávání z pracovní situace, nejsou již (více) z jeho pohledu plněna. Dochází tak k pocitu, více dávám než dostávám. Díky tomuto pocitu „porušení smlouvy ze strany zaměstnavatele“ se cítí oprávněni, odmítnout vlastní podíl a svůj přínos k plnění kontraktu.



ALARMUJÍCÍ POČET VNITŘNÍCH EMIGRANTŮ

Fenomén vnitřní výpovědi se nesporně stal nemocí této doby. Odhady a vědecké studie o počtu vnitřních emigrantů, vykazují podíl jedné čtvrtiny až jedné třetiny ze všech zaměstnanců. Odlišnosti, jako jsou stáří, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, nehrají významnou roli. Výskyt vnitřních výpovědí souvisí spíše s pozicí zaměstnance v hierarchii. Navrchu se vnitřně vypovídá méně, než na nižších pozicích. O to větší však bývají ztráty. Skutečná dimenze tohoto problému je z různých důvodů těžko vyvoditelná, nesporný je ale její enormní rozsah. Stejně to vidí i zodpovědní zaměstnanci v jednotlivých organizacích. V jedné empirické studii z roku 1995 uvádí 98 procent dotázaných personalistů, že vnitřní výpovědi považují jako permanentní problém s nabírajícím významem.

PŘÍZNAKY A SYMPTOMY

Pro vedoucí pracovníky je samozřejmě nejdůležitější tyto případy na pracovišti včas rozpoznat a identifikovat jejich skutečné příčiny. V pracovním prostředí běžnými prostředky to není jednoduché, protože příznaky nejsou vždy stejné ani něčím specifické. Musí se proto zaměřit na nějaké ukazatele, ale přitom si musí být vědomi, že existuje jejich obrovská variační šíře. Nějaká typologie v čistém smyslu není možná. Symptomy pro začínající, nebo již dokonanou vnitřní výpověď se můžou projevit ve formě lhostejnosti a souhlasnosti (konformitě), nezájmu a neúčasti, a nedostatku kreativity, pasivity a v absenteismu.

V jednotlivostech například: zaměstnanec:

- sotva se zúčastňuje na odborných diskuzích
- nevyslovuje žádné vlastní návrhy a podněty
- drží se při rozmíškách a konfliktech zpátky
- poddává se bez kritiky mínění většiny
- přijímá rozhodnutí bez komentářů
- stane se z něho přitakávač
- nevytváří požadavky na další vzdělávání
- nejeví zájem o možnosti kariérního postupu
- často, je v absenci, či ve stavu nemocných



Výše vyjmenované formy chování můžou mít samozřejmě i jiné důvody než vnitřní výpověď. Ale, dívejme se na to pragmaticky a konstatujme, že tyto symptomy můžou být viděny jako upozornění na vnitřní výpověď, zvláště pak, pokud se sčítají a množí.

STANDARDNÍ MOŽNOSTI MĚŘENÍ

Kvantifikovat a měřit stupeň vnitřních výpovědí u jednotlivých zaměstnanců a v organizaci jako celku, **jde prostředky** (jako jsou pohovory, pozorování, dotazníky) stejně tak málo, jako měřit jejich vliv na výkonnost organizace a jeho následky. Na druhé straně se samozřejmě jedná o ekonomický efekt nejvyššího zájmu, neboť nárůst čísla vnitřních emigrantů se stane pro růst organizace velmi rychle ohrožující, v době zvýšeného boje o kvalitní zaměstnance, možná až existenčně.

Zde se nacházíme v dilematu. Jasně a kauzální přiřazení vnitropodnikových chybných vývoju k vzniku vnitřních výpovědí standardními prostředky není možné, jednak proto, že se tyto jevy navzájem podmiňují jedna je příčina i následek té druhé a jednak u **vnitřních výpovědí se nejedná o otevřené, lehce vnímatelné a tím i ovlivnitelné chování, nýbrž o konspirativní jednání se skrytými motivy.**



POŽADAVKY PRO MĚŘENÍ STAVU ZAMĚSTNANECKÉ INTEGRITY

Pro to, aby byl jakýkoliv diagnostický nástroj, v oblasti detekce stavu zaměstnanecké integrity, účinný, a jeho využití se stalo v organizaci opravdu efektivním a aktivně růst podporujícím nástrojem, musí splňovat tyto základní funkce.

- změřit **aktuální stav a míru integrity** u jednotlivých zaměstnanců (pracovní, firemní, osobní),
- odhalit skutečný rozsah výskytu a míru ohrožení v čase pro organizaci jako celek
- identifikovat **skutečné příčiny narušení integrity** u jednotlivců
- odhalit do jaké míry a jakým způsobem je ovlivněn výkon jednotlivce, týmů, a organizace jako celku
- změřit skutečný firemní výkonnostní potenciál jednotlivců a jejich skupin
- změřit a porovnat skutečný stav a míru využití tohoto potenciálu v organizaci
- stanovit účinná opatření, pro efektivní intervenci a nápravu
- změřit vývojové trendy, objektivně porovnat změny, které u jednotlivců i skupin nastaly po intervenčních opatřeních (v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu)

Nástroje, které nejsou schopny objektivního a skutečného měření, zůstávají ve svém důsledku neúčinné, a jejich výstup je pouhým vyjádřením domnělých postojů k realitě. Se skutečným reálným stavem v organizaci mají bohužel velmi málo společného. Proto i využití jejich výstupů, nemůže vést k tíženému cíli.

SYSTÉM EVALUACE ZAMĚSTNANECKÉ INTEGRITY

P.U.L.E.C.E. využívá diagnosticko intervenční systém, umožňující měřit vnitřní, skryté a neuvědomované postoje lidí. Postoje, které si člověk přímo nevybavuje nebo je neumí pojmenovat a které může velmi těžko při měření ovlivnit.

System je založen na aktivaci, snímání, rozklíčování a vyhodnocení duševních procesů (brain mind processes) lidí vzhledem ke zkoumané oblasti či problému. Systém využívá nejmodernějších psychologicko diagnostických metod, a sice barvově slovních asociací a metodu objektivě komunikační analýzy vědomí. Systém pracuje automaticky, pomocí vysoce účinné počítačové aplikace, vyznačující se dálkovou komunikací (pomocí internetu), uživatelskou snadností použití, rychlostí zpracování výsledků, bez možnosti ovlivnění.

Tvoří tak objektivizovaný nástroj, který je schopen smysluplně a názorně pro jednotlivé odborníky z různých profesí i samotného příjemce služeb (klienta) objasňovat jak strukturu, tak průběhy individuálního i skupinového myšlení, citění, prožívání i seberealizačního chování.

Díky těmto vlastnostem, systém umožňuje zcela přesnou identifikaci výskytu faktorů, ovlivňujících vznik a průběh narušení zaměstnanecké integrity, nejen u jednotlivých zaměstnanců, ale i jejich skupinových forem.

Zároveň je schopen měřit, osobní potenciál jednotlivců, jejich fungování v rámci týmů (skupin), skutečnou míru realizace tohoto potenciálu v rámci organizace, a faktory které je zásadně ovlivňují.



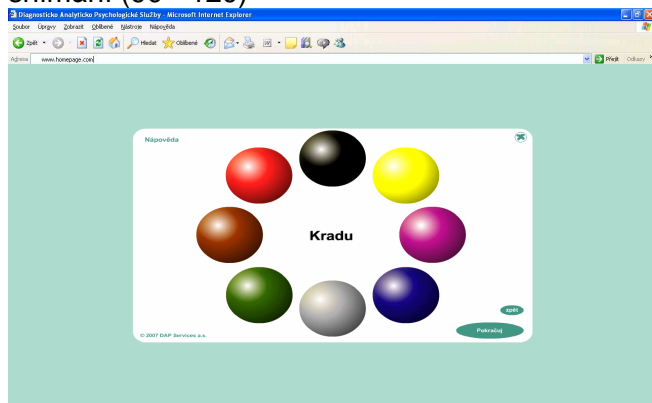
PRŮBĚH MĚŘENÍ ZAMĚSTNANECKÉ INTEGRITY



Systém stimuluje a snímá procesy ve vědomí lidí pomocí barvově slovních asociací. Následně je pomocí objektivně komunikační analýzy vědomí a testu diferenciální struktury postojů dešifruje. Výsledky měření transformuje do podoby korelačních, hodnotových matic a soustavy grafů, které již slouží jako samotné, příjemci srozumitelné výstupy.

Proces snímání postojů a realizační síly zaměstnanců

Zaměstnanci se snímají z jakéhokoliv počítače připojeného k internetu, k tomu vytvořenou speciální aplikací. Snímání probíhá tak, že zaměstnanec ke každému slovu, aktivně myší vybírá kombinaci 3 barev. Délka snímání integrity zaměstnance trvá přibližně 20 minut. Pojmy (slova, nebo slovní spojení), která se objevují uprostřed barvového kruhu, jsou stanovena tak, aby vystihovala zkoumanou oblast respondentova vědomí, prostředí v kterém se zaměstnanec pohybuje a jeho pracovní aktivity. (např. bezpečnostní prověrka) viz. obr. níže. Počet slov, je závislý, od účelu snímání (90 - 120)



Technicky: Uprostřed barvového kruhu jsou umístěny sémantické objekty (slova). Zkoumaná osoba (respondent/zaměstnanec) se řídí instrukcí a vybírá myší 3 barvy ke každému sémantickému objektu. Sémantické objekty a jejich množství závisí na účelu diagnostiky/snímání.

Proces vyhodnocení – výstupní snímky

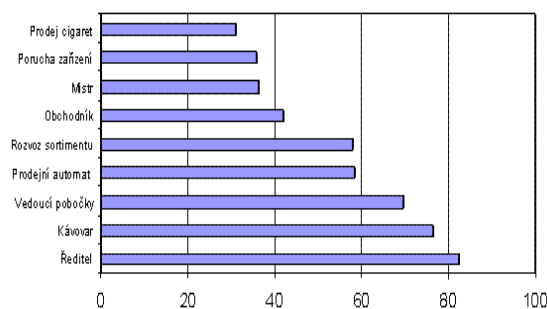
Po nasnímání zaměstnancem, dojde automaticky na serveru k rozklíčování a analýze procesů vědomí ve vztahu ke zkoumané oblasti (např. využití jeho skutečného osobního potenciálu v organizaci). Systém následně generuje výstupní snímky jednotlivých zaměstnanců, popřípadě celých skupin. Výstupní snímky mají podobu grafů a měřených hodnot, které již jsou srozumitelné příjemcům (řídícím pracovníkům).

Výkonnost v činnostech ve firmě Jednotlivce



Jak osoba cítí svoji využitelnost ve firmě
Vysoce nevyužitý potenciál jednotlivce

Hlavní předměty a činnosti přispívající k efektivitě práce – organizace celek



Sumovaný výstup – firma : porovnání předmětů a činností – jak ovlivňují efektivitu práce.



UIKÁTNÍ VLASTNOSTI SYSTÉMU

- **organizace sama využívá a provozuje systém**, do procesu snímání a zpracování brain mind processes nezasahuje žádný vnější lidský faktor
- **oblasti měřené zaměstnanecké integrity jsou vždy přizpůsobeny organizaci**, zohledňují pracovní činnosti jejich zaměstnanců, a individuální firemní činnosti
- **časová nenáročnost** (přesné výstupy jsou automaticky zpracovány a vyhodnoceny)
- využití **počítačové technologie**, pro **dálkové snímání** (internet) a pro automatické **zpracování výsledků** (speciální aplikace pro rozklíčování brain mind processes)
- organizace potřebuje pouze počítač připojený k internetu
- **velmi nízká obrana u zaměstnance** (v případě snahy o úmyslné ovlivnění, systém toto jednání detekuje)
- **neprůhlednost** a tedy **nízká možnost záměrného zkreslování**
- **snímání systémem nemá ráz zkouškové situace a nevyvolá obavy se selhání**
- **anonymita snímaných osob**, klíč k identifikaci mají pouze odpovědné osoby
- snímání systémem **nemá ráz zkouškové situace** a nevyvolá obavy se selhání

PREVENCE A INTERVENCE

Spolupracovníci, trpící narušením integrity, jsou nešťastní a nespokojení. Tato situace se také odráží v jejich soukromém životě, v motivaci, ovlivňuje základní postoje postižených, jejich zdravotní stav, díky čemuž je dále znovu **ovlivněn jejich pracovní výkon**. Zaměstnanci si mnohdy nevybrali tuto cestu z potěšení, lenosti nebo pohodlnosti, nýbrž z pocitu rezignovanosti či beznaděje v jejich stávající pracovní situaci.

V opačném úhlu pohledu to ale znamená, že máte velmi vysokou šanci, získat vysoce motivované a pracovně naladěné zaměstnance zpět a získat tak jejich skrytý a nevyužitý osobní potenciál. Když přesně identifikujeme míru zaměstnaneckých dezintegrací, odhalíme a změříme jejich příčiny a na základě toho zlepšíme nevyhovující pracovní podmínky.

Samozřejmě neexistují žádné patentované a unifikované recepty. Vedoucí pracovníci, kteří problémů pramenícím z vnitřních výpovědí chtějí aktivně předcházet, potřebují v první řadě zjistit rozsah a míru stávajícího stavu, identifikovat skutečné příčiny a nastartovat účinnou korekci.

NA ZÁVĚR

Možná nejdůležitější upozornění pro řídicí pracovníky nakonec. Zaměstnanci, postižení dezintegrací, by měli být zapojeni do racionalizačních a zlepšovacích procesů!! Sami se již velmi intenzivně zabývali pracovními podmínkami, organizací práce, důkladně prozkoumali všechny možnosti řešení této situace, refleктоvali a zvažovali před tím než se vydali touto cestou.

Znají slabá místa systému mnohem lépe než většina ostatních. Řídicí pracovníci by měli tento potenciál využít, a na těchto expertních znalostech stavět!!