

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské kombinované studium 2005 – 2007

Marcela Vraná

Současnost a budoucnost řízení lidských zdrojů  
Present and future of Human Resources Management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že jsem tuto předloženou bakalářskou práci vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

29.6.2007 Marcela Vraná

## Obsah

	Str.
0 Úvod	4
1 Historický vývoj práce s lidskými zdroji	6
1.1 Klasické směry managementu	12
1.2 Moderní přístupy managementu	19
2 Firemní kultura	25
3 Současné trendy a úskalí v práci s lidskými zdroji	32
3.1 Role personálních útvarů	38
3.2 Personální činnosti v systému řízení lidských zdrojů	40
4 Budoucnost a možný vývoj řízení lidských zdrojů	42
4.1 Demografický vývoj populace v ČR	46
4.2 Kompetence pracovníků	49
5 Motivace pracovníků	52
5.1 Konkurenční výhoda v podobě sociální politiky podniku	56
6 Závěr	59
7 Soupis bibliografických citací	61
8 Resumé	66
9 Summary	67

## Úvod

Téma bakalářské práce jsem si zvolila pro jeho zajímavost a možnost prezentovat některé své zkušenosti a různé pohledy, se kterými jsem se za dosavadní pracovní kariéru setkala.

Jako východisko pro podporu svých myšlenek využívám názorů a poznání odborníků, specialistů a teoretiků na jednotlivé diskutované oblasti problematiky řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je charakteristické strategickým přístupem a odpovědností liniových manažerů za personální práci, maximálním využitím lidského potenciálu a jeho rozvojem. Klade důraz na zájmy managementu. Řízení lidských zdrojů je z historického hlediska nejmladší vývojovou etapou personální práce. Přístupy v personální oblasti se měnily a utvářely v kontextu s klasickými a moderními směry managementu. Vývoj personální práce včetně historického vývoje managementu popisuje první kapitola bakalářské práce.

Firemní kultura představuje soustavu hodnot a norem, které významně ovlivňují fungování organizace. Jedná se o způsoby chování a jednání zaměstnanců, o mezilidské vztahy, o vztahy k dodavatelům, zákazníkům a k práci. Firemní kultura definuje způsoby komunikace a vystupování zaměstnanců uvnitř i vně organizace. Tématu firemní kultury se věnuje kapitola druhá.

Třetí kapitola se zaměřuje na současné trendy řízení lidských zdrojů a na jejich úskalí. Zabývá se strategií organizace, strategickým řízením lidských zdrojů a personální politikou. Ve všech třech oblastech spatřuje důležitost pro efektivní řízení a udržení konkurenceschopnosti. V hlavních bodech se kapitola dotýká role personálního útvaru, profilu personálního manažera a personálních činností v systému řízení lidských zdrojů.

Kapitola čtvrtá se zabývá možným vývojem řízení lidských zdrojů v budoucnosti. Pozornost věnuje demografickému vývoji populace v ČR a upozorňuje na možná rizika budoucího vývoje. V pohledu do budoucna zohledňuje i možné ekonomické, politické a ekologické

aspekty, které mohou mít na řízení organizací vliv. Výhoda organizací bude spočívat v kompetentních zaměstnancích.

Kapitola pátá, závěrečná, se zabývá nejznámějšími teoriemi motivace. Motivované zaměstnance, kteří jsou schopni vysokých výkonů, chápe jako nezaměnitelnou konkurenční výhodu. Téma sociální politiky podniku doplňuje závěrečnou kapitolu.

Bakalářská práce si klade za cíl srozumitelnou formou předložit historické, současné a budoucí možnosti v personální oblasti, zachytit a identifikovat možná nebezpečí a naznačit jejich řešení. V mnoha ohledech se opírá o názory, závěry a zkušenosti odborníků a v jistých ohledech i o názory a zkušenosti vlastní.

Mé upřímné poděkování patří paní PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za odborné vedení a za poskytnutí cenných rad a připomínek.

## 1 Historický vývoj práce s lidskými zdroji

Řízení lidských zdrojů se jako pojem začíná objevovat v osmdesátých letech dvacátého století a jeho význam narůstá v letech devadesátých. Před tímto obdobím se hovoří zejména o personálním řízení. Kocianová (2004, s.105) specifikuje vývoj personální práce v několika hlavních etapách:

1. péče o zaměstnance (přibližně 1915 a ve dvacátých letech);
2. personální administrativa (třicátá léta);
3. personální řízení, etapa rozvoje (čtyřicátá a padesátá léta);
4. personální řízení, etapa dospělosti (šedesátá a sedmdesátá léta);
5. řízení lidských zdrojů, první etapa (osmdesátá léta);
6. řízení lidských zdrojů, druhá etapa (devadesátá léta).

Neuspokojivé pracovní podmínky v továrnách (druhá polovina 19. století) mají za následek vznik odborového hnutí a legislativní změny začínají ovlivňovat pracovní podmínky, rozvinulo se kolektivní vyjednávání. Pod tlakem okolností se někteří zaměstnavatelé pokoušejí pro své zaměstnance zlepšit pracovní podmínky a tak se začíná objevovat první oblast personalistiky, péče o zaměstnance (Kocianová, 2004, s. 105).

Jako vůbec první personální pracovník je v literatuře uváděna slečna Mary Woodová, která byla v této funkci zaměstnána u společnosti Rowntree, New York, roku 1896. Woodové pracovní náplň spočívala především v sociální práci, v ochraně zdraví zaměstnanců, v zajišťování péče o pracující ženy včetně dětí a ve sledování jejich chování (Foot, Hook, 2005, s. 7). Poněkud odlišný pohled prezentoval v té době Edward Cadbury, který se domníval, že není nutné najímat zvláštní specialisty pečující o zaměstnance (tak jak to učinila společnost Rowntree), neboť odpovědnost o sebe pečovat nese každý zaměstnanec sám (Foot, Hook, 2005, s. 8).

Vzhledem k pokroku a ke stále narůstajícím nárokům na činnosti v personální oblasti (řešení problémů se vzděláním, ubytováním, lékařskou péčí, testování schopností a IQ – zejména v armádě), se

začínají utvářet personální oddělení, jejichž význam v organizacích postupně narůstá (Kocianová, 2004, s. 106). V prvních desetiletích 20. století měla personální oddělení za úkol poskytovat managementu pomoc při výběru pracovníků, při jejich odměňování, při řešení pracovních podmínek a při jednání s odbory. Jejich úkolem bylo shromažďování a spravování agendy o evidenci pracovníků. Podle Koubka (2002, s. 15) je toto pojetí personální práce charakterizováno pasivní personální administrativou, které personální práci chápalo jako službu zajišťující především administrativní práce.

Personální řízení, jako další vývojový stupeň, se začíná v organizacích objevovat před druhou světovou válkou a v prvotní fázi reagovalo především na touhu organizací expandovat, ovládnout co největší část trhu a eliminovat konkurenci. Koubek (2002, s. 15) vidí hlavní zásluhu v profesionálně vybraném a motivovaném kolektivu, který může být pro organizaci jednou z hlavních výhod v konkurenčním boji. Lidská pracovní síla začíná být, z pohledu managementu organizací, hlavním zdrojem prosperity. Tento trend, po druhé světové válce, klade daleko větší nároky na personální činnosti než tomu bylo doposud. Vytvářejí se zcela nové typy personálních útvarů, rozvíjejí se metody personální práce a formuluje se personální politika organizace (Koubek, 2002, s. 15). Personální práce je vykonávána specialisty, ve vedení podniku se objevují personální ředitelé a personální útvary požívají poměrně velkou autoritu. Přes všechn pokrok však měla personální práce povahu operativního řízení (Koubek, 2002, s. 16).

Jak patrně, personální práce prodělala řadu významných změn a reagovala tak přiměřeným způsobem na vývoj situace. Organizace si čím dál tím více uvědomují, že nestačí vlastnit jen nejmodernější výrobní postupy a ekonomický kapitál, ale je třeba se zaměřit na rozvoj lidského kapitálu, jehož úroveň se stává hlavní „zbraní“ v konkurenčním prostředí, stává se jeho výhodou a významným faktorem úspěchu. V neposlední řadě podstatným způsobem ovlivňuje kvalitu fungování organizace.

Vývojově nejmladší koncepcí personální práce je řízení lidských zdrojů. Palán definuje řízení lidských zdrojů jako : „Oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku), s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení, jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy. .... Cílem je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas.“ (Palán, 2002, s. 186-187).

Řízení lidských zdrojů, jak vyplývá z předešlého textu, klade důraz na zacházení s pracovníky v organizaci tak, aby byly naplněny zájmy organizace. Storey (Armstrong, 2002, s. 29) pohlížel na řízení lidských zdrojů ze dvou rovin. První rovinou je tzv. „tvrdé“ řízení lidských zdrojů a vyznačuje se především kvantitativními aspekty. Tvrdý přístup řízení „Je založen na filozofii „kšeftu“ a povinností, která se zaměřuje na potřebu řídit lidi takovým způsobem, který se snaží od nich získat přidanou hodnotu a dosáhnout tak konkurenční výhody. Považuje lidi za lidský kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje“ (Armstrong, 2002, s. 29). Podle Guesta (Armstrong, 2002, s. 29) je dělník v duchu kapitalistické tradice považován za zboží a proto je nutné do něj investovat stejně jako do nových technik a technologií. Druhou rovinu představuje „měkké“ řízení lidských zdrojů, které zaměřuje svou pozornost na znalosti behaviorálních aspektů lidí při práci (Foot, Hook, 2005, s. 13). „Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů; klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Měkký přístup k řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu získat oddanost, „srdce a myšlení“, pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a vysoké míry důvěry



v organizaci“ (Armstrong, 2002, s. 29). V této podobě řízení lidských zdrojů jsou zaměstnanci z pohledu Gesta (Armstrong, 2002, s. 29) chápáni jako prostředky pro dosažení cíle než jako předměty. Jde především o sladění zájmů organizace se zájmy zaměstnanců, o unitaristický přístup.

Obě roviny řízení lidských zdrojů, tedy „tvrdá“ a „měkká“ podoba se víceméně prolínají a hranice mezi nimi není absolutní. Truss řekl, že „dokonce i v případech, kdy rétorika řízení lidských zdrojů je měkká, je skutečnost často tvrdá a zájmy organizace převažují nad zájmy jedince“ (Armstrong, 2002, s. 30).

První komplexnější modely řízení lidských zdrojů pocházejí z poloviny 80. let 20. století. Model shody (Charles J. Fombrun et al., 1984) reprezentuje Michiganská škola (Armstrong, 2002, s. 30). Představitelé této školy vystoupili jako první s názorem, „že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace ... a že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích“ (Armstrong, 2002, s. 30-31):

1. Výběr – spojování lidských zdrojů s pracovními místy;
2. hodnocení – řízení pracovního výkonu;
3. odměňování;
4. rozvoj vysoce kvalitních pracovníků (Armstrong, 2002, s. 30-31).

Harvardský systém vytvořil Michael Beer et al. v roce 1984 a pojmenoval ho P.F.Boxall v roce 1992 (Armstrong, 2002, s. 31). Tento systém měl významný vliv na teorii a praxi řízení lidských zdrojů. Autoři harvardského systému kladou důraz na soudržnost a provázanost jednotlivých oblastí politiky řízení lidských zdrojů, zdůrazňují odpovědnost vrcholového managementu za strategii řízení lidských zdrojů včetně odpovědnosti liniových manažerů, které je spíše jejich záležitostí než pouze záležitostí personálního útvaru a personalistů (Armstrong, 2002, s. 31).

Prvotně americký pohled na řízení lidských zdrojů rozvíjela i řada britských teoretiků. David Guest – převzal a dále rozvinul původní

harvardský model. Guest (Armstrong, 2002, s. 33) definoval čtyři cíle (kritéria) politiky:

1. Strategická integrace – integrace řízení lidských zdrojů do strategických plánů organizace, při rozhodování liniových manažerů brát zřetel na hledisko řízení lidských zdrojů – soulad.
2. Vysoká míra oddanosti – identifikace zaměstnanců s organizací.
3. Vysoká kvalita – investování do vysoce kvalitních zaměstnanců.
4. Flexibilita – schopnost zvládat inovace pomocí funkční flexibility a adaptabilní organizační struktury.

Guest se domníval, že hodnoty řízení lidských zdrojů spočívají v míře unitaristické (soulad zájmů zaměstnance a organizace) a v individualistické (přednost přímého propojení jedince s organizací). Obával se však, že termín řízení lidských zdrojů se může stát pouhou frází, která bude odrážet všeobecný záměr bez hlubšího významu (Armstrong, 2002, s. 34).

Karen Leggeová – specifikovala tři klíčové rysy řízení lidských zdrojů:

1. Různé formy flexibility.
2. Formování týmů, posilování pravomocí, zapojování do rozhodování.
3. Řízení kultury.

Leggeová poukazuje na propojenost řízení lidských zdrojů s kulturou organizace. Lidské zdroje mají pro organizaci značnou hodnotu, jsou zdrojem konkurenční výhody a je nutné je co nejefektivněji řídit vzájemně konzistentními pravidly, která zvyšují oddanost, angažovanost a ochotu pracovníků jednat pružně pro dosažení nejlepších výsledků (Armstrong, 2002, s. 34).

Chris Hendry a Andrew Pettigrew – nahlíží na vznik řízení lidských zdrojů jako na silně normativní (diagnóza x řešení). Podle jejich názoru reagovalo řízení lidských zdrojů na problémy existujícího personálního řízení, především pojmenováním některých pozorovatelných změn (Armstrong, 2002, s. 34).

John Purcell – charakterizuje řízení lidských zdrojů jako produkt a příčinu významného soustředění moci v rukou managementu. Tvrdí, že: „řízení lidských zdrojů je vlastně znovuoobjevením privilegií

managementu“ (Armstrong, 2002, s. 35). Podle Purcella je politika a praxe řízení lidských zdrojů spojována převážně se slovy jako je oddanost, posilování pravomocí, schopnosti, kultura, výkon, hodnocení, flexibilita, odměňování, spoluodpovědnost, kooperace, kvalita a učení (Kocianová, 2004, s. 138).

Keith Sisson – s řízením lidských zdrojů souvisí čtyři hlavní rysy:

1. Vzájemný tlak a integrace jednotlivých oblastí personální politiky s podnikovým plánováním.
2. Odpovědnost za personální řízení nenesou specializovaní manažeři.
3. Přejít pozornosti ze vztahu management – odbory na vztahy manažer – pracovník.
4. Tlak na oddanost a iniciativu, manažeři fungují jako ti, kteří „umožňují“, „posilují pravomoc“ a „usnadňují“ (Armstrong, 2002, s. 35).

John Storey – hlavní roli v řízení lidských zdrojů spatřuje v práci liniových manažerů. Nezbytnou součástí personální práce a ústředním zájmem organizace se stává vzdělávání a rozvoj pracovníků. Charakteristickým rysem řízení lidských zdrojů je vnitřně soudržný a logický přístup, politika řízení lidských zdrojů má pro podnik strategický význam (Kocianová, 2004, s. 138).

Řízení lidských zdrojů se vyprofilovalo jako reakce na stále se měnící prostředí. Zrychlil se vědecko-technický pokrok, nastal velký posun v technologiích, v pracovních postupech, v organizaci práce, v globální konkurenci a personální řízení tak muselo tyto změny reflektovat. Řízení lidských zdrojů klade důraz zejména na zájmy managementu, na strategický přístup, na participaci pracovníků, na týmovou práci, na flexibilitu pracovníků, na silnou organizační kulturu, na oddanost lidí cílům a hodnotám organizace, na získávání, motivaci, vzdělávání, odměňování podle výkonu, schopností či dosažené kvalifikace. Řízení lidských zdrojů je, z hlediska strategie, oblastí řízenou top managementem, odpovědnost za řízení lidských zdrojů je na liniových manažerech (Kocianová, 2004, s. 139-140). Podle názoru některých praktiků se však nejedná o nic nového, neexistuje žádný

významný rozdíl mezi pojetím personálního řízení a pojetím řízení lidských zdrojů. David Guest napsal: „Model řízení lidských zdrojů je pouze jednou z mnoha forem personálního řízení a pro mnoho podniků to ani nemusí být ta nejživotaschopnější a nejvhodnější forma“ (Armstrong, 2002, s. 48).

Za dobu svého působení v pracovním procesu v několika odvětvově zcela odlišných firmách si dovoluji konstatovat, že úroveň personální práce není ještě na takové úrovni, jak by si zasloužila. Proto se domnívám, že hovořit o řízení lidských zdrojů v prostředí mnoha českých firem je přinejmenším nadnesené. To, že organizace ve své organizační struktuře disponují útvarem lidských zdrojů je sice fakt, ale mnoho takových organizací nemá žádnou představu o své strategii, neznají své zaměstnance a jejich potřeby, liniový management se spíše zajímá „sám o sebe“ a podřízené většinou řídí pomocí „tvrdých“ kritérií. Víceméně veškeré aktivity organizace směřují k co nejrychlejšímu zisku, k okamžitým „hmotným“ výsledkům, bez ohledu na strategii, udržení, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jako intelektuálního kapitálu a konkurenční výhody. Nedostatečná komunikace ze strany liniových manažerů a nejasná sdělení o budoucím vývoji organizace drží zaměstnance spíše v „šachu“, a tak o sladění zájmů organizace se zájmy zaměstnanců lze hovořit jen obtížně. Kritické hodnocení však samozřejmě nelze aplikovat globálně, jistě se najdou takové organizace, které mají jasně stanovenou strategii podniku včetně strategie lidských zdrojů a své zaměstnance skutečně vnímají jako svou nezaměnitelnou konkurenční výhodu, politika organizace směřuje k jejich udržení a systematickému rozvíjení. Výše uvedený pohled patří spíše takovým organizacím, které nemají jasné postavení personálního útvaru a personální práce v hierarchii řízení organizace.

## 1.1 Klasické směry managementu

Aby organizace byla úspěšná a konkurenceschopná potřebuje znát

svou užitečnost, zda jsou její služby, výrobky či produkty natolik nezbytné, že za ně bude ochoten někdo zaplatit, že po tomto druhu nabídky bude existovat poptávka. Užitečnost však sama o sobě není dostačující, firma musí být efektivní ve svých procesech, které vedou ke vzniku produktů a stabilní v tom smyslu slova, že má schopnost udržovat rovnováhu ve změněných či nepříznivých podmínkách. Organizace by měla být dynamická, měla by dokázat řídit změny a ovlivňovat vývoj a v neposlední řadě budovat zdravé mezilidské vztahy uvnitř organizace. Vykonavateli výše uvedeného jsou manažeři, tedy lidé, kteří jsou odpovědní za plnění vytyčených cílů a za dosažení celkové prosperity organizace (Kocianová, 2004, s. 153). „Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 12). „Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 12).

Management, respektive moderní manažerské myšlení a jednání se podle odborné literatury spojuje s procesem společenské dělby práce, v období průmyslové revoluce, ve vyspělých zemích jako je Anglie, USA, Německo, Francie a datuje se zhruba do druhé poloviny devatenáctého století, kdy začíná velký rozmach tovární výroby (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 19). Rozvoj západního managementu je v prvních desetiletích minulého století spojován se čtyřmi klasickými směry označovanými obvykle jako „školy“:

- A) „vědeckého průmyslového řízení“ („Scientific Management“),
- B) „lidských vztahů“ („Human Relations“),
- C) „správního řízení“ („Administrative Management“),
- D) „byrokratického řízení“ („Bureaucratic Management“, Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 20).

A) Vědecké řízení je spjata s osobou amerického inženýra Fredericka W. Taylora (1856 – 1917), který rozpracoval pomocí empirických studií metody efektivního řízení podniků s ohledem

na zvyšování efektivity a produktivity práce lidí. Znamé jsou jeho časové studie založené na pozorování a měření.

Taylor pracoval v ocelárnách (Midvale Steel Company, Bethlehem Steel Company) a měl značné praktické zkušenosti. Jeho názorová linie byla orientována na oblast produkčního a operačního managementu (Cole, 1990, s. 15-17).

Podle Tureckiové (2004, s. 13) vycházel Taylor ze své bohaté praxe a doporučoval do řízení, zejména ve výrobě a na dílnách, zavést řadu opatření vedoucích ke zvýšení efektivity činností. Jedná se o:

- a) nový systém řízení – vymezení vztahů nadřízenosti a podřízenosti;
- b) optimalizaci dílčích operací, funkční specializaci;
- c) denní úkol;
- d) správně vytvořená pracovní místa;
- e) zavedení úkolové mzdy;
- f) výběr, výcvik a kontrola dělníků.

Na výše uvedených předpokladech pak Taylor založil čtyři hlavní principy vědeckého řízení:

1. rozvoj skutečné vědy o řízení – využívání metod měření a pozorování = dosažení optimálního výkonu;
2. vědecký výběr dělníků – fyzické předpoklady, inteligence, povahové vlastnosti, znalosti a dovednosti, psychická kondice;
3. vědecký výcvik dělníků – odborně vedený řídicími pracovníky;
4. spolupráce mezi vedoucími a dělníky - dělba práce. (Tureckiová, 2004, s. 13-14)

Taylor teorii rozpracoval pro nejnižší organizační úroveň, ale teorie vědeckého řízení měla obrovský „revoluční“ vliv zejména v oblasti praxe. Taylorovy myšlenky vyšly knižně v roce 1911 pod názvem „The Principles of Scientific Management“ (Principy vědeckého řízení), po smrti Taylora byla v roce 1947 vydána souborná kniha o jeho díle s názvem „Scientific Management“ (Vědecké řízení, Cole, 1990, s.15 ).

Vědecké řízení bylo dále rozpracováno a částečně revidováno Taylorovými následovníky, mezi které patří Henry L. Gantt (úkolová mzda s prémie, grafy plánování a kontroly výroby), Frank a Lilian

Gilbertovi (hygiena práce) a Harrington Emerson (soustava principů výkonnosti).

K nejznámějším realizátorům myšlenek vědeckého řízení patřil v USA Henry Ford (1863 – 1947), který v roce 1913 zavedl ve svém automobilovém podniku v Detroitu běžící pás, což mělo za následek masovou produkci vozu Ford T, standardizaci operací, snížení nákladů a času na výrobu jednoho vozu a v konečném důsledku snížení ceny vozu o polovinu (Veber, 1999, s. 123). Fordem se v ČSR inspiroval Tomáš Baťa (1876 – 1932), který se „inkognito“ nechal u Forda zaměstnat jako řadový dělník za účelem poznání funkčnosti běžícího (výrobního) pásu. Běžící pás pak zavedl do své obuvnické výroby ve druhé polovině dvacátých let (Veber, 1999, s. 123). Baťa byl stoupencem Taylora a v meziválečném období položil pevné základy firmy, jež se vyznačovala účinným a v ČSR ojedinělým systémem řízení (Tureckiová, 2004, s. 43). Baťu lze v tomto ohledu považovat za „vizionáře“ a průkopníka, který věděl, jakým směrem se má jeho firma ubírat a vytvořil tak „obuvnické impérium“ s celosvětovou popularitou, která přetrvává dodnes. Myslím, že Baťa a jeho pokračovatelé (bratr Jan a syn Tomáš) si zaslouží pozornost a určitý prostor, neboť jejich systém řízení se průběžně zdokonaloval i v oblasti personální a sociální politiky (personální ředitel byl po majiteli druhým nejdůležitějším článkem), loajalita a oddanost zaměstnanců byla na vysoké úrovni a lidé na obuvnický závod ve Zlíně vzpomínají s úctou ještě dnes.

Jak uvádí Veber (1999, s. 124-125) mezi nejvýznamnější a nejdůležitější znaky Baťova systému řízení lze zahrnout devět níže uvedených bodů:

1. Plánování všech činností, plánovací období bylo stanoveno pololetně. Záměry, které byly plánovány tvořily základ budoucí výrobní a hospodářské činnosti a týkaly se mimo výroby i rozpočtu nákladů včetně předpokládaného efektu pro středisko. Pololetní předpoklady byly rozpracovávány do konkrétních týdenních plánů výroby. Ty byly konkretizovány na základě požadavků prodejen a objednávek externích zákazníků.

2. Veškerá činnost podniku byla sledována podle samosprávně hospodařících středisek a výkony středisek byly měřitelné (v množství, výrobních nákladech, jakosti). Výrobní program střediska byl uzavřeným cyklem, který umožňoval stanovit zúčtovací ceny výkonů středisek a za tyto ceny nakupovala střediska vstupy a prodávala svoje výkony. Každé středisko mělo svůj vlastní rozpočet a podúčet. Pevné ceny přijímaných a poskytovaných výkonů tvořily ekonomické prostředí.
3. Rozpis určoval výrobní úkoly včetně plánovaných nákladů na jejich splnění. Ekonomické pohyby se prováděly týdně, ekonomická kritéria byla dopředu známa a tak nebyl problém určit, kolik si vydělají zaměstnanci a kolik získá samosprávné středisko jako celek.
4. V čele každého střediska stál vedoucí, který odpovídal za veškerou výrobní a hospodářskou činnost ve svém útvaru. Samostatně rozhodoval a nesl plnou odpovědnost za svěřený útvar.
5. Týdenní uzávěrky umožňovaly znát hospodářské výsledky a pružně reagovat na signalizované problémy.
6. Účast zaměstnanců na zisku. Dělníkům se vyplácela současně se mzdou, u technicko–hospodářských pracovníků se knihovala týdně na osobní konta. Podíl na zisku představoval u manažerů jistinu, zdroj záruky pro uplatnění sankcí za ztráty či škody prokazatelně zaviněné vedoucím pracovníkem.
7. Byla podporována soutěživost a iniciativa směřující k racionalizaci práce, úsporám materiálu a vyšší produktivitě. Existoval tlak na pořádek, správné uložení materiálu a výrobků, přehledné vedení evidence a kalkulací. Disciplína byla budována shora dolů, užívalo se i sankcí v podobě přeložení popřípadě propuštění ze závodu.
8. Pro zaměstnance bylo zavedeno podnikové spoření.
9. Byla propojena výroba s distribucí.

Tomáš Baťa se významným způsobem podílel na architektuře města Zlín a to výstavbou rodinných domků, internátů, školy, nemocnice - Baťova nemocnice byla svým zařízením a organizačními výsledky pokládána za jednu z nejlepších nemocnic nejen v tehdejší ČSR, ale i ve střední Evropě (Bakala, 2007, Medical Tribune). Správu a financování nemocnice vykonával Podpůrný fond. „Baťův Podpůrný



fond byl geniálním řešením jak zajistit, aby část zisků nemusela být odvedena do státního rozpočtu, ale aby prostředky zůstaly v regionu, kde vznikly, a byly smysluplně využity. Je zajímavé, že k myšlence Baťova Podpůrného fondu se nyní vrací Evropská unie. Objevuje se ve společenské odpovědnosti firem – „Corporate Social Responsibility“, což je v podstatě novodobý Baťův Podpůrný fond“ (Bakala, 2007, Medical Tribune).

Lidé ve své době pro firmu Baťa pracovali s hrdostí, pociťovali nadstandardní sociální jistoty, každý měl možnost vypracovat se na vyšší a lépe placenou pozici, byla podporována znalost cizích jazyků neboť firma Baťa se prodejní sítí rozrůstala po celém světě. Podnik si sám vychovával odborníky, měl své vědecké pracoviště, výzkumný ústav. Za druhé světové války poskytla firma Baťa možnost uplatnění studentům ze zavřených vysokých škol – O. Wichterle (oční čočky). Současný majitel Tomáš John Baťa (1914), který nyní žije v Kanadě, je jedním z největších výrobců a prodejců obuvi na světě a majitelem značky, která má tradici a dobré jméno.

Kritici vědeckého řízení poukazovali na degradaci a podcenění významu člověka, který byl podle jejich názoru spíše výrobním faktorem srovnatelným s výrobkem či strojem. Získávání potřebného počtu pracovníků a racionální výběr byl součástí personální práce, která byla funkcionální součástí organizace podniku (Kocianová, 2004, s. 16).

Vědecké řízení mělo nezanedbatelnou zásluhu na účelném postupu plánování, na provádění a odměňování práce, na sladění pracovních operací, na rychlosti, kvalitě a hospodárnosti. Pro překotnou dobu, v níž vědecké řízení operovalo, se jedná o logické kroky, které pomohly optimalizovat výrobu a zefektivnit práci lidí.

B) „Škola lidských vztahů“ je spojena se jménem Eltona Maya (1880 – 1949), který prováděl tzv. „hawthornské experimenty“. Experimenty byly zaměřeny na vliv pracovních podmínek na produktivitu práce. V první fázi se výzkum zaměřil na změny výkonu zaměstnanců vyvolané vlivem změn fyzikálních podmínek pracovního prostředí, další fáze výzkumu směřovala ke studiu sociální a

psychologické podmíněnosti chování a poslední fáze výzkumu se zabývala vztahy mezi zaměstnanci a managementem firmy (Tureckiová, 2004, s. 18).

Mayo se svými spolupracovníky došli k závěru, že mezi faktory, které obecně působí na zvyšování produktivity práce patří morálka, dobré vzájemné vztahy členů pracovní skupiny (pocit sounáležitosti) a efektivní „lidský“ management podporující mezilidské vztahy pomocí motivace, vedení apod. (Kocianová, 2004, s. 21).

Mezi významné osobnosti „školy lidských vztahů“ patřila i Mary P. Folletová (1868 – 1933), kterou P. F. Drucker nazval „prorokem managementu“ (Kocianová, 2004, s. 23). Folletová spatřovala důležitost v sebeřídící aktivitě každého pracovníka a primární úkol manažerů byl podle Folletové ve vytváření takových situací, kdy lidé sami a ochotně přispějí k činnosti (Tureckiová, 2004, s. 17).

Kritika „školy lidských vztahů“ vycházela z přesvědčení, že se přílišným způsobem zdůrazňují harmonické vztahy a přeceňují se sociální a psychologické faktory. Tento směr však položil základ personální koncepce, která se zaměřovala na hospodaření s pracovníky (Kocianová, 2004, s. 23). Vytvářely se plány osobního a sociálního rozvoje a vedle hmotné motivace se začalo využívat i stimulační nehmotné. Člověk již nebyl vnímán jako „součást stroje“, ale jako bytost s vlastními sociálními potřebami.

C) Francouzský inženýr Henri Fayol (1842 – 1925) byl hlavním představitelem koncepce organizace, kterou označujeme jako „školu správního řízení“. Fayol vytvořil koncept „manažerských funkcí“ v pojetí plánování, organizování, přikazování, kontroly a koordinace. Fayol jako první specifikoval doporučení pro řídicí pracovníky, manažery, které pojmenoval na základě své bohaté manažerské praxe. Jedná se o tzv. čtrnáct principů řízení, které představil ve své knize „Principles of Management“ (Cole, 1990, s.11).

Správní řízení tedy zavedlo koncept systémového řízení činností firem s důrazem na koordinační roli manažerů. Fayol se na rozdíl od Taylora, který se zabýval především prací dělníků, věnoval činnosti řídicích pracovníků (Tureckiová, 2004, s. 16).

Podle Kocianové (2004, s. 18) poukazovala kritika na přílišné systematizování manažerských procesů do obecných konceptů. Organizace řídicího procesu, úloha manažerů, umění řídit organizaci vyváženě a sladěně, to jsou stěžejní body správního řízení. Personální práce se zabývá udržením pracovníků, vyhledáváním kvalitních pracovních sil, spravedlivým odměňováním a oceňuje iniciativu zaměstnanců vedoucí k jejich zdokonalování v pracovních činnostech.

D) Na obecné základy fungování a uspořádání organizace se zaměřil německý historik a sociolog Max Weber (1864 – 1920), který tak položil základ „škole byrokratického řízení“. Byrokratické řízení se vyznačovalo fungováním organizací na základě pevných norem a jasných povinností plynoucích z racionální dělby práce. Weber svá doporučení pro řízení organizace specifikoval šesti principy, mezi které patří již zmíněná dělba práce, diferenciací práv a povinností, striktní dodržování stanovených pravidel (norem, instrukcí), řízení podřízených na základě objektivních pravidel a postojů (neosobně a spravedlivě), dodržování pravidel kvalifikace pracovníků a vytváření podmínek pro stabilní fungování organizace (Kocianová, 2004, s. 19).

Kritika upozorňovala na zárodky skryté strnulosti pro projektované, téměř strojové chování a jednání lidí a na neúměrné narůstání administrativy (Tureckiová, 2004, s. 17). Weber položil základ pro dnešní pojetí organizačních řádů, norem, pravidel chování (kodexů) a pro vymezení pravomocí jednotlivých pracovníků. Byrokratické řízení sleduje především efektivní využívání kvalifikace zaměstnanců a pro jejich odměňování stanovuje jasná pravidla (Kocianová, 2004, s. 19).

## 1.2 Moderní přístupy managementu

V tomto období jsou v teorii i praxi managementu rozvíjeny různé názorové proudy, jejichž počátky často spadají do klasického období managementu. Management čtyřicátých až sedmdesátých let lze rozdělit do pěti přístupových pohledů:

A) „Procesní přístupy („Process Approaches“);

- B) psychologicko-sociální přístupy („Psychological and Social Approaches“);
- C) systémové přístupy („Systeme Approaches“);
- D) kvantitativní přístupy („Quantitative Approaches“);
- E) empirické přístupy („Empirical Approaches“, Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 23 ).

A) Východiskem pro procesní přístupy jsou závěry prací Henriho Fayola, jehož následovníci se snažili rozvinout správné řízení. Zabývali se jednotlivými procesy, které manažeři při řízení vykonávají. Řídící činnosti pak jednoduše klasifikovali a vytvořili doporučení pro jejich zvládnutí (Kocianová, 2004, s. 29). Ve třicátých letech (Tureckiová, 2004, s.16) utřídil Luther Gulick ve spolupráci s Lyndallem Urwickem dílčí procesy manažerských činností do tzv. systému POSDCORB (plánování, organizování, personální zajištění – staffing, řízení – directing, koordinování, reportování, rozpočtování – budgeting). Harold Koontz a Heinz Weihrich později klasifikovali a rozčlenili manažerské činnosti na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování (Kocianová, 2004, s. 29). Přínos procesních přístupů pro rozvoj managementu lze spatřovat v propracování řady manažerských funkcí a v odlišení manažerských funkcí od ostatních odborných činností (Veber, 1999, s. 126). Procesní přístupy kladou důraz na ucelené a harmonické chápání fungování organizace. Negativem procesních přístupů jsou obecná a zjednodušující doporučení, která jsou v mnoha ohledech pro manažerskou praxi málo operativní, zdůrazňují více procesy než jejich obsah. Kritika se zaměřila na podcenění specifických podmínek řízení a na malou pozornost věnovanou integrující úloze manažerů (Kocianová, 2004, s.30).

B) Psychologicko-sociální přístupy vycházejí ze školy lidských vztahů Eltona Mayo. Společným znakem psychologicko-sociálních přístupů je hledání postavení a úlohy člověka v organizaci (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 24). Pohled na člověka je odlišný od mechanistického pojetí taylorismu. Podstatná úloha je přisuzována člověku, který má určité pocity, zájmy, názory, potřeby a motivaci. Mezi významné představitele psychologicko-sociálních přístupů lze zařadit

Abrahama Maslowa a jeho psychologickou teorii motivace lidí a Fredericka Herzberga s teorií dvou faktorů (Kocianová, 2004, s.24-25). Kritika poukazovala na přílišné přecenění mezilidských vztahů a na podcenění významu vnitřních a vnějších faktorů prostředí (Tureckiová, 2004, s. 19).

C) Systémové přístupy v managementu usilují o aplikaci koncepce funkční analýzy a obecné teorie systémů do řízení. Systémový přístup je charakteristický komplexním pohledem na objektivní realitu (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 24). Skutečnost je posuzována jako mnohorozměrový, mnohostupňový uspořádaný celek. Přínos systémových přístupů pro rozvoj managementu spočívá v analýze vnitřních vztahů systému řízení, uznání důležitosti jak vzájemného působení různých vnitřních činitelů, tak i interakce systému s jeho okolím (Veber, 1999, s. 127). Řídící systémy zahrnují pravidla, organizační formy a řídicí nástroje. Systémové přístupy věnují pozornost i systémům motivace a stimulace, neformálním lidským vztahům a problémům komunikace (Kocianová, 2004, s. 29). Mezi představitele systémových přístupů lze zařadit V. Pareta, Ch. Barnarda, H. Simona, a R. Ackoffa (Kocianová, 2004, s. 27-28).

D) Kvantitativní přístupy chápou management jako čistě logické procesy, které lze transformovat do matematických modelů. Jejich nevýhoda spočívá v nemožnosti obsáhnout všechny aspekty zkoumané reality a následné přesné propočty neposkytnou výsledky, podle kterých by bylo možné učinit okamžité závěry (Veber, 1999, s. 127). Mezi používané metody a postupy, které jsou v praxi využívány managementem, lze zařadit strukturní analýzu pro řešení bilančních úloh, matematické programování pro optimalizaci rozhodování, síťové grafy pro řešení časové analýzy projektových prací, metody řešení úloh následnosti zpracování a teorii zásob, teorii hromadné obsluhy, teorii obnovy a údržby (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 25). Z představitelů lze uvést P. Morse, W. Coopera, G. Dantziga, T. Koopmanse a A. Kaufmanna (Vodáček, Vodáčková, 2006, s.25).

E) Empirické přístupy vycházejí z praktických zkušeností úspěšných organizací a manažerů. Závěry z těchto poznatků jsou

manažerům předkládány v podobě doporučení, která jim mají pomoci zlepšit jejich řídicí činnost (Veber, 1999, s. 128). K významným představitelům patří Peter Drucker, který ovlivnil manažerskou teorii i praxi. Drucker charakterizoval základní činnosti manažera, které jsou potřebné k řízení spolupracovníků, pracovních kolektivů a k řízení jejich práce. Jedná se o vyvážené stanovení cílů, o organizaci práce, o motivaci a komunikaci, o měření a hodnocení a o kvalifikační rozvoj pracovníků (Kocianová, 2004, s. 30-31). Druckerovi je připisováno autorství koncepce cílového řízení (MBO), základy koncepce hospodaření s časem manažerů, managementu změny apod. (Veber, 1999, s. 128). Manažerské role definoval v sedmdesátých letech Henry Mintzberg, který na základě pozorování určil tři role manažera. Manažer by měl vykonávat interpersonální, informační a rozhodovací role. Kritika Mintzbergových závěrů poukazovala na malý výzkumný vzorek, ze kterého nelze vyvozovat jednoznačné závěry a považovala Mintzbergův výčet manažerských úloh za nekompletní. Kae Chung přidal k výše uvedeným rolím ještě roli administrátora, správce rozpočtů, pozorovatele a kontrolora úkolů (Kocianová, 2004, s. 32).

V empirických přístupech sehrává významnou roli subjektivní vliv člověka, úspěchy manažerů jsou odvozeny zejména od jejich stylu řízení, organizování a schopnosti motivovat (Kocianová, 2004, s. 33).

Na počátku osmdesátých let minulého století se z hlediska managementu hovoří o řízení organizací v dynamickém prostředí neustálých změn. Zásadní význam pro prosperitu organizace mají takové prvky manažerské práce, které manažerská literatura vymezuje jako „kritické faktory úspěchu“ (Kocianová, 2004, s. 34). Mezi nejznámější koncepce kritických faktorů patří koncepce „7 S“ (tzv. šťastný atom, Tureckiová, 2004, s. 133), kterou formulovali Tom Peters a Robert Waterman. Koncepci „7 S“ tvoří vzájemně se podmiňující faktory manažerské činnosti, mezi které patří strategie, struktura, spolupracovníci, systémy řízení, sdílené hodnoty, styl řízení a schopnosti (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 166-167). V první polovině osmdesátých let se začínají projevovat tendence k hledání dokonalosti, excelence či výtečnosti. „Škola excelence“ vyjadřovala potřebu nových

manažerů a lídrů, kteří budou excelentními mistry změny (Kocianová, 2004, s. 37). Pozornost je věnována informovanosti, účasti na řízení, motivaci a stimulaci pracovníků a v neposlední řadě strategickému řízení včetně účelného řízení investic. Základem efektivnosti a úspěšnosti organizace je kvalifikovaný, tvůrčí a znalostmi oplývající člověk (Kocianová, 2004, s. 37, 43).

V devadesátých letech minulého století se do popředí dostává koncept „učící se organizace“, který je založen na myšlence kontinuálního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 108). Významným představitelem tohoto konceptu je Peter Senge, který zdůrazňuje nutnost nepřetržitého osvojování nových znalostí, dovedností a schopností lidí (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 247). Senge považuje za důležité složky učící se organizace systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely (vzory), sdílené vize a týmové učení (Kocianová, 2004, s. 45, 46).

Procesem reengineeringu se zabývali Michael Hammer a James Champy. Reengineering lze charakterizovat jako: „Zásadní přehodnocení a radikální přeměnu podnikatelských procesů, s cílem dosáhnout dramatického zlepšení v dosavadních parametrech hospodaření, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 211).

V devadesátých letech nabývá důležitosti intelektuální kapitál. Armstrong (2002, s. 71) vymezuje intelektuální kapitál třemi složkami, mezi které řadí lidský kapitál (znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků), společenský kapitál (představuje znalosti, které jsou rozvíjeny pomocí vzájemné výměny mezi spolupracovníky, partnery, zákazníky, dodavateli) a organizační kapitál (znalosti vlastněné organizací). Hlavní úkol strategického formování lidských zdrojů spatřuje Armstrong (2002, s. 79) především v přizpůsobování lidského kapitálu provozním a strategickým potřebám organizace a v zabezpečení jeho efektivního využívání. Ve druhé polovině devadesátých let se pozornost zaměřuje na shromažďování, uchování a předávání znalostí a vědomostí organizace, které se týkají jejích procesů, metod a činností. V této souvislosti se hovoří o

řízení znalostí (Armstrong, 2002, s. 289). Vlastníky znalostí jsou lidé a organizace by prostřednictvím personální politiky měla vytvářet takové podmínky a prostředí, které bude podporovat zájem jednotlivců sdílet znalosti v její prospěch (Kocianová, 2004, s. 57).

V managementu devadesátých let dominují „učící se organizace, reengineeringové přístupy a řízení znalostí. Rozvoj výpočetních a komunikačních procesů je spojen s rozmachem informačních technologií (e-business, e-administration, e-banking, e-learning atd.). Kvalifikace pracovníků je rozhodující konkurenční výhodou a za nejcennější zdroje, které je potřeba zhodnocovat, jsou považovány znalosti a informace. Důraz je kladen na profesionalitu manažerů (leadership), na jejich rozvoj a udržení v organizaci. Základem úspěšné a efektivní organizace je intelektuální síla, investice do pracovníků (vzdělávání) a maximální zužitkování znalostí (Kocianová, 2004, s. 59-60).

Tato kapitola poukazuje na paralelu mezi vývojem personální práce a vývojem managementu. Tak jak sílil tlak na efektivitu a větší produktivitu práce, tak byl management, vlastníci organizací, nucen hledat nové formy řízení a vedení organizací a tím byl zcela nepochybně vyvíjen tlak na personální práci, která tento vývoj musela akceptovat a pružně na něj reagovat. Čím více byly jednotlivé činnosti v organizacích diferencované, tím více narůstala práce personálních pracovníků, byly kladeny větší a větší nároky na výběr zaměstnanců, na jejich udržení, na péči o ně, na vzdělávání, na motivaci, odměňování, evidování atd.



## 2 Firemní kultura

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004, s. 9-10).

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“ (Armstrong, 2002, s. 199).

„Firemní kulturu lze poměrně dobře a srozumitelně popsat na základě vymezení jejích jednotlivých úrovní a složek, ke kterým řadíme: hodnoty a postoje vztahující se nejen k práci, ale obecně k životní orientaci a vycházející ze základních představ o životní dráze, normy chování, systémy symbolů a symbolických artefaktů materiální povahy“ (Tureckiová, 2004, s. 134).

„Za podnikovou kulturu nelze považovat to, co se vyhlašuje pomocí hesel, ale vztahy a život, který v podniku skutečně existuje, myšlení, které tvoří základ jednání všech pracovníků podniku a které se v jednání každodenně projevuje. Podniková kultura se tak stává činitelem, který sblížuje stanoviska zaměstnanců a firmy, přispívá k identifikaci (ke ztotožnění) zaměstnanců s firmou“ (Palán, 2002, s. 156).

„Podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců“ (Šigut, 2004, s. 10).

Firemní kultura a její formulování je v podstatě záležitostí vlastníků organizace, kteří kromě vize, mise a podnikové strategie jak dosáhnout podnikatelského úspěchu, formulují i své základní představy o tom, jak bude organizace fungovat z hlediska mezilidských vztahů a vztahů k práci, k zákazníkům, dodavatelům atd. Firemní kultura by měla

umožnit novým zaměstnancům zorientovat se, integrovat se a adaptovat se uvnitř organizace (Armstrong, 2002, s. 208).

Podstatnou roli ve firemní kultuře hraje sociální zodpovědnost, etika a kultura manažerské práce. „ Sociální zodpovědností manažerů („Social Responsibility of Managers“) se rozumí ochota a morální i kvalifikační připravenost vedoucích pracovníků nést důsledky svého jednání vůči vnitřnímu a vnějšímu společenskému prostředí“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 45). Vnitřní prostředí obvykle tvoří:

- Podmínky zajištění prosperity a dalšího rozvoje organizace,
- vytvoření a udržení přijatelných podmínek fungování organizace,
- existence a dodržování vhodných pravidel personální politiky organizace,
- způsoby odměňování, motivace a stimulace.

Vnější prostředí poté tvoří:

- Životní prostředí,
- ekonomické prostředí,
- sociální prostředí,
- politicko-správní prostředí,
- právní prostředí,
- kulturně-výchovné prostředí,
- tuzemské podnikatelské prostředí,
- zahraniční podnikatelské prostředí (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 45-47).

Etiku manažerské práce lze definovat jako soubor zásad a doporučení, které charakterizují, co je správné a co je nesprávné. Dále pak, co je morální povinností nebo závazkem manažera. Zásady a doporučení jsou v literatuře označovány jako normy sociálního chování, které mohou či nemusí mít závazný charakter (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 49). Etické chování manažera je pak takové chování, které odpovídá obecně přijímaným sociálním normám (základní lidská práva, ústavní zákony, pravidla konkurenčního soutěžení). V nepsané formě norem se pak jedná o morálku, takt, slušnost a korektnost (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 49). Morální profil manažera, jeho „image“, charakterizují rysy chování a vztahy k lidem. Etické či neetické jednání

vedoucích pracovníků je velmi citlivě vnímáno a má velký podíl na celkovém klimatu, atmosféře, uvnitř organizace. Kultura manažerské práce je v celkovém kontextu chápána jako neoddělitelná součást firemní kultury.

E. Schein (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 53) vyzdvihuje význam společenského hodnotového zázemí kultury organizace. Tvoří ho především:

- Typické znaky projevu firmy - objekty, symboly;
- sdílené hodnoty - tradice, poslání;
- nepsané, obecně přijímané předpoklady chování uvnitř organizace i mimo ni.

„Hodnotovým zázemím firmy je ovlivňován způsob myšlení a jednání zaměstnanců, a to jak vedoucích, tak vedených spolupracovníků. Jde o určitou formu psychologické smlouvy („psychological contract“) a představu o individuálním zakotvení ve firmě („career anchor“). Oba faktory pak – podle své úrovně – integrují zaměstnance s organizací. Tato integrace se projevuje mírou loajality k firmě, uznání jejího poslání, hrdosti na příslušnost k jejímu kolektivu apod.“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 53).

Schein doporučuje věnovat pozornost účelným a účinným postupům vytváření, udržení a upevňování pozitivního působení firemní kultury. Podle něj je důležité dosáhnout shody mezi zaměstnanci a vedením organizace (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 54). Manažeři by se za tímto účelem měli věnovat:

- Poslání firmy (v čem, jak a proč podniká),
- soustavě cílů firmy a jejich sladění s cíli zaměstnanců,
- způsobům a prostředkům dosahování cílů, včetně systému odměňování a motivace,
- způsobům měření a hodnocení výsledků, včetně fungování zpětných komunikačních vazeb,
- strategii a chování firmy při vzniku krizových situací (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 54).

Posilování firemní kultury, její upevňování a stabilita má své pozitivní, ale někdy i negativní stránky. Za pozitivní stránku je možné

označit odolnost kultury vůči dílčím personálním změnám. Za negativní pak, v případech silné podnikové kultury, nízkou adaptabilitu a neochotu k nutným změnám. „Silná podniková kultura má jasný a přehledný pohled na podnik, méně konfliktní komunikace, rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu, vysokou jistotu a důvěru spolupracovníků, vysokou motivaci, nízkou fluktuaci pracovníků, značnou identifikaci s podnikem a loajalitu“ (Šigut, 2004, s. 16). Mezi výrazné nedostatky silné podnikové kultury patří: „Tendence k uzavřenosti podnikového systému, trvání na tradicích a nedostatek flexibility, blokace nových strategií, vynucování konformity za každou cenu, složitá adaptace nových spolupracovníků“ (Šigut, 2004, s. 17). Podle Scheina (Tureckiová, 2004, s. 139) potřebují organizace silnou kulturu v počátcích své existence, pak síla kultury není tak důležitá, rozhodující je schopnost adekvátní reakce na změny prostředí a způsob, jakým dokáže zvyšovat potenciál firmy.

Typologie rozpracovaná Dealem a Kennedym klasifikuje a analyzuje firemní kulturu z hlediska vysoké či nízké rizikovosti prostředí, ve kterém organizace realizuje své činnosti a podle zpětné vazby, kterou organizace dostává od svého okolí a jež se vztahuje zejména k efektivitě činností vykonávaných v rámci organizace (Tureckiová, 2004, s. 140). Jedná se o kulturu:

- „Procesu – důraz je kladen na bezchybnost postupů (proces je důležitější než cíl), chybí v ní moment ohrožení, a proto i zájem (snaha, úsilí) o dosahování lepších výsledků novými způsoby, kultura „byrokracie“ – školství, veřejné správy a některých finančních institucí;
- analytického projektu – v této kultuře se obzvlášť cení komplexní analýza a prognóza budoucího vývoje, ..., je typická např. pro specializované úseky výrobních společností;
- „chléb a hry“ – rychlá dynamika zpětné vazby a nízká míra rizikovosti prostředí umožňují experimentování a rychlé zavádění nových ( inovativních ) řešení, ..., typická kultura výroby a prodeje rychloobrátkového zboží;

- „všechno, nebo nic“ – dává přednost vysokému nasazení a individuálnímu výkonu, kultura „solistů“, firemních hvězd a hrdinů, ..., typická pro média, reklamní a kosmetický průmysl, cestovní ruch nebo manažerské poradenství“ (Tureckiová, 2004, s. 140).

Změna firemní kultury, resp. řízená změna nastává v okamžiku kdy je nutné změnit strategii, podnikové procesy a pracovní postupy, řídicí nástroje, organizační strukturu a je v této souvislosti požadována změna lidského chování (Urban, 2004, s. 163). „Hlavním úkolem řízení změn je proto překonat odpor a nedůvěru ke změnám, podpořit motivaci k jejich provedení, pomoci zaměstnancům získat nové schopnosti a zajistit jejich spolupráci při zavádění změn. Proces firemních změn prochází zpravidla třemi fázemi: uvolněním stávajících postupů, jejich transformací a zakotvením nových postupů. Důležitým úkolem první fáze je přesvědčit zaměstnance, že současné pracovní postupy již v nových podmínkách nejsou přijatelné. Transformační fáze změn začíná formulací nové vize (cílové podoby) organizace, která zpravidla předpokládá změny strukturální (proměnu firemní organizace), kulturní (transformaci řídicího stylu a vzájemných vztahů mezi manažery a zaměstnanci a zaměstnanci navzájem) a individuální (tvorbu nových schopností a postojů, případně přijetí nových zaměstnanců“, Urban, 2004, s. 163). Mezi hlavní nástroje řízení změn lze zařadit osvětu a komunikaci, participaci zaměstnanců na změnách a podporu při jejich zavádění ve formě tréninku motivačních stimulů (Urban, 2004, s. 163).

Pro nutnost změn v oblasti úspory nákladů, zvýšení zákaznické orientace a posílení odpovědnosti zaměstnanců za procesy a jejich cíle, je v organizacích využíván reengineering pracovních procesů. Vychází z analýzy horizontálních procesů probíhajících napříč jednotlivými funkcemi organizace a zkoumá, které činnosti je možné zefektivnit a integrovat v rámci menšího počtu pracovních míst a organizačních jednotek (Urban, 2004, s. 152). Jedním z důsledků reengineeringu pracovních procesů je redesign pracovních míst. Redesign pracovního místa je především změnou pracovní náplně (pracovních úkolů) a rozhodovacích pravomocí. Snahou je úspora

personální kapacity, zvýšení motivace zaměstnanců, snížení nákladů organizace a v neposlední řadě zvýšení jejího výkonu a celkové efektivity (Urban, 2004, s. 152).

Změny firemní kultury úzce souvisí i se změnou personální práce, resp. se změnou řízení lidských zdrojů. Doposud je práce personálních útvarů vnímána téměř jako obranná podniková funkce. Na personální útvary není pohlíženo jako na místa tvorby zisku či potencionálního zdroje přínosu a de facto zůstávají pouhými příjemci zakázek od strategičtěji zaměřených podnikových funkcí (Walker, 2003, s. 134). Z tohoto hlediska je nutné, aby se změnila kultura personálních útvarů. Ve většině organizací bude změna kultury, která je pro transformaci personálního útvaru nezbytná, potřebovat více než jen změnu samotné kultury, ale bude zahrnovat i obměnu lidí, kteří v organizaci personální práci vykonávají, přehodnocení personálních procesů, používaných technologií a struktury celé personální práce. Transformace personální funkce bude potřebná pro etablování do role skutečného strategického partnera a klíčového přispěvatele k podnikovému úspěchu. Personální útvar bude muset vyřešit i nejasnost rolí a překrývající se odpovědnosti personalistů a liniového managementu (Walker, 2003, s. 135).

Firemní kultura je považována za nepřímý nástroj řízení. Pokud ji zaměstnanci akceptují, usilují o její posilování a rozvíjení, vede to k jejich větší pracovní spokojenosti a k rozvoji výkonnosti. Mezi aktivity, které posilují firemní kulturu a soudržnost zaměstnanců, zvyšují a rozvíjejí jejich efektivitu a napomáhají dobré atmosféře uvnitř organizace, patří týmové vzdělávání. Pro tento typ celopodnikových vzdělávacích aktivit, většinou bez účasti top managementu, jsou hojně využívány různé outdoorové tréninky – icebreakers, terénní a týmové hry, konstrukční skupinové hry, hry na podporu týmového ducha atd. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 89-96).

V mezinárodních organizacích existují dvě základní firemní kultury: Firemní kultura polycentrická, nechává prostor pro působení národních kultur. Firemní kultura globální, vychází z „mateřské“ firemní kultury, ale nesmí být v rozporu s kulturními standardy v místě poboček (Tureckiová, 2004, s. 150).

Firemní kultura je důležitým znakem organizace. Hlavními strůjci jsou vlastníci organizací a management, kteří působí jako vzor pro ostatní zaměstnance. Jsou nositeli vizí, misí a strategií, které v sobě zahrnují důležité informace – čeho chceme dosáhnout, jak toho chceme dosáhnout a kdy toho chceme dosáhnout. Manažeři přijímají zásadní rozhodnutí spojená s transformací organizace.

Personální útvary, resp. personalisté ovlivňují firemní kulturu prostřednictvím vzdělávání, získávání, výběru a rozvoje pracovníků, odměňování, pracovních vztahů, bezpečnosti práce a péče o pracovníky. Spolu s liniiovými manažery získávají podporu a angažovanost zaměstnanců. V určité míře ovlivňují atmosféru uvnitř organizace.

Tato kapitola ukazuje, že téma firemní kultury se dotýká všech oblastí organizace. Naznačuje možnou změnu kultury personálních útvarů, která by měla personalisty posunout v hierarchii organizace a ve stručnosti se dotýká firemní kultury v prostředí mezinárodních organizací.

### 3 Současné trendy a úskalí v práci s lidskými zdroji

Pominu-li své kritické vyjádření týkající se řízení lidských zdrojů v prostředí převážně českých firem, pak s ohledem na personální politiku velkých nadnárodních korporací působících na území ČR, se v této kapitole zaměřím na strategické řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů lze, podle Koubka (2002, s. 16), obecně charakterizovat několika níže uvedenými znaky:

- strategický přístup k personální práci a k personálním činnostem z hlediska dlouhodobé perspektivy a dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce;
- sleduje vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, vnější ekonomické podmínky atd.);
- personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků;
- strategie a plány organizace, lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace;
- personální práce se stává jednou z nejdůležitějších oblastí řízení organizace;
- personální ředitel bývá členem „top managementu“;
- klade mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů;
- personální a sociální rozvoj, kvalita pracovního života a spokojenost zaměstnanců;
- sounáležitost pracovníků s organizací;
- vytváření dobrého vnitřního klimatu;
- dobré jméno organizace na trhu práce.

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii“ (Koubek, 2002, s. 24).

Podle Hendryho a Pettigrewa znamená strategické řízení lidských zdrojů:

- „Použití plánování;



- logicky promyšlený přístup k vytváření a řízení systémů personální práce založený na politice zaměstnanosti a strategii pracovní síly a opírající se často o „filozofii“;
- nahlížení na lidi v organizaci jako na „strategický zdroj“ pro dosažení „konkurenční výhody“;
- přizpůsobení aktivit a politiky řízení lidských zdrojů určité jasně formulované podnikové strategii“ (Armstrong, 2002, s. 52).

„Strategické řízení vytváří a rozpracovává představy o směrech, kterými by měla organizace postupovat a rozhoduje, jak prakticky cíle dosáhnout, přičemž vychází ze stávajících kapacit, schopností a silných stránek. Strategické řízení je soustavou kroků směřujících ve střední či relativně vzdálené budoucnosti k dosažení stanovených cílů“ (Kocianová, 2004, s. 115).

Strategické řízení lidských zdrojů je nezastupitelnou funkcí manažerů, kteří by měli pro firmu získat, rozvinout a udržet takové pracovníky, kteří budou v pracovních pozicích a při plnění svých pracovních rolí angažovaní, samostatní a vysoce výkonní (Tureckiová, 2004, s. 47).

Strategické řízení lidských zdrojů, strategie organizace, je snahou organizací zajistit si konkurenční výhodu pomocí svých zaměstnanců a takového plánování, které bude definovat jakým směrem se organizace bude vyvíjet, kam chce dojít a jaké prostředky, schopnosti, zdroje, vztahy a rozhodnutí bude k dosažení vytyčeného cíle potřebovat. Strategické plánování se zpravidla provádí ve výhledu pěti let, ale vzhledem k turbulentnosti prostředí je žádoucí jej průběžně, dle potřeb, a pružně měnit (Kocianová, 2004, s. 116).

Aby strategické plánování a personální řízení mělo jistou vypovídací hodnotu, musí organizace brát ohled na vnitřní a vnější faktory, které do značné míry ovlivňují její podnikatelský úspěch a konkurenceschopnost. Vnější podmínky, které ovlivňují personální řízení, lze podle Kocianové (2004, s. 111) charakterizovat jako takové, které jsou vytvářeny měnícími se technologiemi, ekonomickými podmínkami (hospodářský růst a jeho vliv na zaměstnanost), vládní politikou a legislativou zaměstnávání lidí (politika zaměstnanosti,

minimální mzda), konkurencí na národním a globálním trhu (snižování nákladů – najímání externích zaměstnanců), sociálními a kulturními vlivy (nerovnost pohlaví – diskriminace žen), ekologickými vlivy a hodnotovou orientací lidí. Jak vyplývá z textu, jedná se o podmínky, které se neustále mění a změna jednoho faktoru vyvolá, téměř vždy, změnu dalších. Vnější podmínky jsou tedy takové, které organizace nejsou schopny ve značné míře ovlivnit (mohou „lobovat“ za přijetí určitých zákonů). Vnitřní podmínky organizace ovlivňují charakter práce organizace a její činnost, strukturu pracovníků, počet pracovníků, rozvojový potenciál pracovníků, organizační strukturu, ekonomickou situaci, technické a technologické vybavení organizace, organizační kulturu, sociální politiku podniku, personální strategii a personální politiku (Kocianová, 2004, s. 112).

Personální strategii lze definovat jako: „Dlouhodobé cíle firmy v oblasti využívání pracovních zdrojů a hospodaření s nimi; její součástí jsou zpravidla i způsoby, metody a kroky vedoucí k dosažení stanovených cílů. Formulovat personální strategii znamená najít odpovědi na základní otázky střednědobého personálního rozvoje společnosti: kolik pracovníků bude organizace potřebovat, jaký by měl být kvalifikační a vzdělanostní profil jejich zaměstnanců, jakým způsobem organizace tyto pracovníky získá, jak budou tito zaměstnanci vedeni, motivováni a trénováni, jak budou hodnoceni a jaké budou jejich základní společné hodnoty. Personální strategie firmy vyplývá z jejich celkových podnikatelských cílů a způsobů jejich naplňování, jejím důležitým zdrojem je strategie konkurenčních výhod firmy“ (Urban, 2004, s. 126).

Takto podrobně, zřetelně a srozumitelně popsanou personální strategii mnohé organizace nemají. Existují však rozličné přístupy, při vytváření personální strategie, reagující na odlišné způsoby řízení změn a různé způsoby zakomponování lidské složky podniku do souladu s jeho cíly. Personální strategie nedisponuje jediným, všeobecně platným a doporučovaným způsobem jejího vytvoření (Kocianová, 2004, s. 116).

Personální politiku lze charakterizovat jako soubor relativně stabilních zásad, metod a nástrojů v oblasti personálního řízení. „Slouží k naplňování cílů personální strategie a usměrňování chování pracovníků v organizaci tak, aby jejich pracovní chování a postoje byly v souladu s cíli organizace. Stabilita personální politiky, její transparence a dodržování dávají zaměstnancům v organizaci pocit jistoty i záruky a perspektivu, že jejich pracovní úsilí a chování povede k očekávaným výsledkům; tvoří tak důležitý předpoklad jejich motivace a výkonnosti i nástroj vedoucí k omezování konfliktů v organizaci“ (Urban, 2004, s. 126).

V mnoha organizacích je personální politika zahrnuta do způsobů, jakými se v organizaci jedná s lidmi. Podle Kocianové (2004, s. 118) by však měla být jasně a maximálně srozumitelně formulovaná s přihlédnutím k vnějším a vnitřním podmínkám organizace. Přílišná formalizace personální politiky může mít i určité nevýhody, je-li neelastická, frázovitá a příliš omezující.

Zmíním-li již dříve citovaného Storeyho mělo by strategické řízení lidských zdrojů vycházet z „měkkého“ a „tvrdého“ řízení a optimálně by měly být oba prvky v rovnováze. Řečeno jinými slovy, organizace by při svém strategickém plánování měla brát v úvahu zájmy všech zainteresovaných stran, tedy zaměstnanců, vlastníků a managementu. Měla by klást větší důraz na stránku lidských vztahů, soustavný rozvoj zaměstnanců, na jistotu zaměstnání, komunikaci, etiku, kvalitu pracovního života a na zapojování pracovníků do rozhodovacího procesu. Prvky „tvrdého“ strategického řízení lidských zdrojů jsou pak spjaty s užitkem, který organizaci přinese investice do lidských zdrojů.

Úskalí, problémy, které se v současné praxi poměrně často objevují se pokusím, víceméně globálně, definovat na základě reálných zkušeností. Jedná se tady o můj subjektivní pocit a jsem si vědoma, že zdaleka neobsahuje všechna problematická témata, kterým musí personalistika čelit.

Dnešní organizace daleko více sledují okolní, tedy vnější faktory, a vnitřním nepřikládají většího významu. Na jednu stranu se jedná o

logický a akceptovatelný postoj, neboť nezachytí-li nové trendy, nebudou-li sledovat konkurenci, ekonomické podmínky, nepřizpůsobí-li se požadavkům globálního trhu, pak taková organizace s největší pravděpodobností skončí dříve či později v „propadlišti dějin“.

O to více nerozumím postoji některých organizací, které skutečně chápou zaměstnance jako „prodlouženou ruku stroje“ a nevytvářejí optimální podmínky pro jejich vzdělávání, rozvoj, motivaci a kariérní růst. V mnoha takových případech je vzdělávání prováděno formou kurzů, které lze najít na intranetu organizace, ale často jsou pro jednotlivé zaměstnance nevyhovující a nebo je jejich nabídka několik let zcela rigidní. Některé organizace neposkytují svým pracovníkům žádné vzdělávací a školicí programy, popřípadě čekají, až si zaměstnanci sami o nějaký „řeknou“. Pod pojmem motivace si management organizace nezdá představit pouze hmotnou, peněžní motivaci, která má často stanovená prapodivná kritéria. Některé organizace mají vypracovaný kariérní řád, včetně nástupnictví, ale tím to v mnoha případech končí a slibovaný kariérní růst se nekoná. Lidé chodí do takové organizace vykonávat pracovní činnost bez hlubšího pochopení, proč vlastně, k čemu je jejich práce dobrá a co jim, kromě peněz, přináší. Demotivace je zjevná, zájmy všech zdaleka sladěny nejsou a o dobré atmosféře uvnitř organizace lze s určitostí pochybovat. Podle mého názoru se ve většině takových organizací jedná o projev velmi špatné úrovně komunikace a o nekompetentnost řídicích pracovníků. Jak řekl Antony Robbins: „Komunikace představuje moc. Kdo se naučí ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj“ (DeVito, 2001, s. 15).

Domnívám se, že hlavní příčinu „nefungující“ organizace, která má formálně zpracovanou organizační strategii včetně strategie řízení lidských zdrojů, lze spatřovat v neodborném, fatálním, výběru liniového managementu (vyšší management nevyjímaje), který je za řízení, motivaci, stimulaci, odměňování, vzdělávání a plánování kariéry svých podřízených odpovědný. Hledá-li personalistika své nezastupitelné a pevné místo v řídicí hierarchii, pak by měla svou

pozornost zaměřit na erudovaný výběr liniového managementu, na usměrňování jeho chování, na styl řízení, na schopnost komunikace s podřízenými, na správné reprodukování stanovených cílů, na schopnost podřízené účinně motivovat, na umění stanovit potřebné vzdělávání a s tím spojený rozvoj pracovníků a to vše v souladu s vizí a strategií organizace. Dnešní trend, kdy manažerské pracovníky vybírají specializované personální agentury („headhunters“) považují za nepříliš šťastný krok. Je-li manažer v jiné firmě úspěšný, neznamená to automaticky, že bude úspěšný i ve firmě nové. Organizace se tímto přístupem „okrádají“ o cenné informace, vždyť kdo jiný by měl dokonale znát prostředí organizace, jeho cíle, koncepce a „typovost“ svých zaměstnanců, než sami personalisté. Chápu, že výběr je časově a administrativně náročný, ale při samostatném výběru může organizace získat zaměstnance i na jiné pozice, popř. je oslovit v budoucnu. V tom všem patrně tkví úspěch a budoucnost personalistiky, neboť bez špičkového managementu lze jen těžko dosáhnout konkurenceschopnosti, pružnosti a oddanosti cílům organizace ze strany zaměstnanců.

Není rozhodující, zda bude kvalitní manažery nacházet uvnitř organizace, nebo zda je přivede zvenčí, rozhodující je vyvarovat se personálnímu jevu, který popsal Lawrence Peter (Palán, 2002, s. 152), a podle kterého dochází k tomu, že jsou pracovníci povyšováni až do úrovně své nekompetentnosti. Taková místa jsou pak obsazena lidmi, kteří nedisponují patřičnými dovednostmi a na výkon vyšší funkce nestačí.

Mám za to, že personální útvary a personalisté obecně, se čím dál tím častěji uchylují do ústraní a vyklízejí pozice ze strachu, aby nedošlo ke konfliktu mezi nimi a liniovým managementem. Je pravdou, že odpovědnost za podřízené nese liniový management, ale bez účinné spolupráce s personálním útvarem by svou roli jen obtížně zvládal. To je však dáno politikou top managementu, který si často důležitost personalistů neuvědomuje.

### 3.1 Role personálních útvarů

Rolí personálního útvaru (útvaru řízení lidských zdrojů) je umožnit organizaci dosáhnout plánovaných cílů tím, že jí předkládá podněty, intervence, poskytuje podporu a rady ve všem co se týká jejich pracovníků. Hraje klíčovou roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem využívat své schopnosti, dovednosti a potenciál k užítku obou, tedy organizace i zaměstnance (Armstrong, 2002, s. 85). Personální útvar vykonává převážně podpůrnou činnost.

Personální útvar by neměl být podle Ulricha (Armstrong, 2002, s. 86) definován tím co dělá, ale tím co odevzdává. Podle něj personální útvar odevzdává práci čtyřmi způsoby:

- „Personální útvar by se měl stát partnerem vrcholových a liniových manažerů při realizaci strategie, měl by pomáhat při zlepšování plánování od zasedacích místností až po trh;
- měl by se stát expertem na to, jak je práce organizována a jak se vykonává, měl by být efektivním organizátorem, aby zajistil snižování nákladů při zachování kvality;
- měl by se stát jakýmsi šampionem pracovníků v tom, že bude aktivně reprezentovat jejich zájmy ve vrcholovém managementu, a současně bude usilovat o to, aby pracovníci více přispívali;
- k dosahování cílů organizace, tj. bude usilovat o oddanost pracovníků organizaci a o jejich schopnost přinášet výsledky;
- měl by se stát jakýmsi agentem soustavných přeměn tím, že bude formovat procesy a kulturu, které společně zlepší schopnost organizace se měnit“ (Armstrong, 2002, s. 86).

S tím se dá rámcově jistě souhlasit. Realita je však v mnoha organizacích jiná, daná mírou ochoty top managementu zapojit v užším pojetí personální útvar do řídicích aktivit organizace. Mnoho firem vidí užitek personálního útvaru pouze v jeho administrativním zpracování nejrůznějších dat zaměstnanců, ve vystavování pracovních smluv, dodatků, vstupních a výstupních formulářů, ve zpracování mezd a v poskytování různých služeb včetně péče o pracovníky či sledování

absence. Rady týkající se změn organizace, vzdělávání pracovníků, personální strategie apod. od nich nikdo neočekává.

Dnešní doba přináší řadu změn organizací v podobě tzv. „outsourcingu“ činností, které se často týkají i personálních útvarů. Do jisté míry lze tento krok chápat, zejména u méně důležitých činností, mezi které se dá zařadit zdravotní péče o pracovníky, služby pro udržení zdravého životního stylu, zařízení pečující o děti a v omezené míře získávání pracovníků (Armstrong, 2002, s. 97). Snižování nákladů je prioritou všech organizací a „outsourcing“ je jednou z cest. S čím však vnitřně souhlasit nemohu, je předávání činností externím firmám v oblasti získávání pracovníků (již dříve popsané nesouhlasné stanovisko s náborem manažerů přes personální agentury), vzdělávání pracovníků a nebo „outsourcing“ celých personálních útvarů mimo mateřskou organizaci. Tyto sféry považuji za strategicky důležité a měli by je ovlivňovat zejména personalisté zainteresovaní uvnitř organizace. Taková forma „outsourcingu“ je jistě možná u malých, rodinných typů organizací, kde personální útvar, který není přímou součástí organizace, skutečně zajišťuje pouze administrativní činnost spojenou s vystavováním smluv, se mzdami apod.. Domnívám se, že externí firma není schopná, bez bližší specifikace ze strany personálních manažerů organizace, vytvořit vzdělávací program nebo školení, které naplní očekávání a potřeby dané organizace. Identifikace potřeb vzdělávání a zajištění způsobu vzdělávání zaměstnanců je úkolem liniového managementu a personalistů. Nakupování ucelených elektronických modulů vzdělávání od externích firem není v mnoha ohledech příliš šťastným řešením. Jen pro ilustraci uvádím vlastní zkušenost s interaktivním vzdělávacím modulem, který sestával z několika školících programů typu „Jak ještě více nerozzuřit již zuřícího zákazníka“ apod. a byl adresován manažerům. Odpovědi na rozličné otázky byly subjektivně přednastavené, účastník elektronického kurzu si mohl vybrat odpověď z pěti možných, přičemž jedna byla „správná“. K otázkám a odpovědím se nedalo vracet, zpětná vazba žádná. Smysl tohoto školení nebyl pochopen, vzdělávací

užitek nijaký a finanční náklady značné. V podstatě se v tomto případě ani nedalo hovořit o vzdělávacím programu.

Role personálního manažera je, podle mého názoru, pro fungování organizace v mnoha ohledech nezbytná. Personální manažer by měl splňovat určité předpoklady, které lze charakterizovat (do jisté míry „ideálním“) profilem. Personální manažer by měl být kompetentní osobou, která má znalosti z oblasti podnikatelského prostředí, podnikové ekonomiky, finančního řízení, řízení změn a jakosti, marketingu, základní dovednosti v oblasti strategického řízení a umí ve své práci využívat informační a komunikační technologie (Kocianová, 2004, s. 127-128).

Mezi osobnostní kvality personálního manažera by měly patřit flexibilita, schopnost vést a motivovat, suverenita, schopnost prosadit se, přesvědčivost, charisma, inovační schopnosti, iniciativa, odolnost vůči stresu, organizační schopnosti, spolehlivost a solidnost, komunikační schopnosti, schopnost zvládat konflikty, dodržování etických standardů a schopnost sebereflexe.

Pro výkon své profese musí mít personální manažer adekvátní vzdělání včetně jazykové vybavenosti, musí splňovat předpoklady pro manažerskou práci a měl by být schopen koncepčního myšlení (Kocianová, 2004, s. 127).

### 3.2 Personální činnosti v systému řízení lidských zdrojů

Personální činnosti v systému řízení lidských zdrojů jsou takové činnosti, které vykonává personální útvar, personalisté, řídicí pracovníci a personální manager. Personální útvar zahrnuje činnosti, které souvisí s vytvářením metodik k dílčím personálním činnostem, s aktualizací a uchováváním systému personálních informací, s poskytováním poradenských služeb, se zjišťováním názorů, postojů, pracovní spokojenosti pracovníků, s hodnocením náročnosti pracovních činností a pracovní způsobilosti zaměstnanců, s péčí o zaměstnance. Personální útvar provádí změny ve vyplácených



mzdách a platech, zajišťuje služby související s přemísťováním nebo stěhování, zajišťuje organizační a administrativní záležitosti získávání zaměstnanců, záležitosti zaměstnaneckých výhod a podnikových penzí. Tyto služby může personální útvar poskytovat zaměstnancům pomocí personálních informačních systémů, intranetu či zákaznické telefonní linky (Armstrong, 2002, s. 91).

Personalisté jsou „dílčími“ vykonavateli personálních činností a specializují se např. na získávání pracovníků, zaměstnanecké vztahy, odměňování nebo na výcvik a rozvoj. Úzce spolupracují s liniovým managementem. Někteří personalisté působí jako „generalisté“, tzn. jsou zapojeni do většiny aktivit (Kocianová, 2004, s. 127).

Vedoucí pracovníci by měli hrát rozhodující roli v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů, které jsou spojeny s personální strategií a personální politikou, s vytvářením a analýzou pracovních míst, s personálním plánováním, se získáváním a výběrem pracovníků, s hodnocením a s přijímáním pracovníků, se vzděláváním a rozvojem pracovníků (Koubek, 2002, s. 27).

Personální manažer, který by měl být členem top managementu, řídí personální útvar a jeho zaměstnance a je odpovědný za činnosti související se strategickým plánováním lidských zdrojů, za personální politiku a personální řízení v organizaci.

Druhá kapitola se zabývá důležitostmi strategického plánování s nutností brát zřetel na vnější a vnitřní faktory, které významným způsobem ovlivňují budoucnost organizace. Personální politika je odrazem významu lidí a ovlivňuje svým způsobem klima v organizaci. Personální politika obsahuje řadu dílčích politik, mezi které patří politika rozmísťování pracovníků, politika zaměstnanosti, informační politika, politika vedení, sociální politika atd. (Kocianová, 2004, s. 118). Personální strategie vyjadřuje záměry managementu do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti. Kapitola poukazuje i na rozpor mezi prací personalistů a liniových manažerů. Stručně charakterizuje roli personálních útvarů, ukazuje profil „ideálního“ personálního manažera a popisuje personální činnosti řízení lidských zdrojů.

## 4 Budoucnost a možný vývoj řízení lidských zdrojů

Budoucnost řízení lidských zdrojů kontextuje s vývojem ostatních oblastí, které se významným způsobem podílí na podnikatelském prostředí v podmínkách tuzemského či globálního trhu. Abychom dokázali odhadnout vývoj řízení lidských zdrojů, musíme umět předvídat a brát v potaz všechny činitele, které mohou danou oblast nezanedbatelnou měrou ovlivnit. Podle mého názoru se jedná o oblast politiky, makro a mikro ekonomie, podnikové ekonomiky, teorie řízení organizace, práva, demografického vývoje obyvatelstva, migrace, zaměstnanosti, psychologie, sociologie, ekologie, statistiky apod. z pohledu národního, evropského a globálního trhu.

Stabilita politické situace ovlivňuje významným způsobem život jednotlivců i organizací. Legislativní činnost národní vlády a Evropského parlamentu spojená s přijímáním a schvalováním zákonů, norem a novelizací, má v mnoha ohledech dopad na podnikatelskou sféru a činnost organizací. Po vstupu České republiky do Evropské unie měla řada podnikatelů a organizací problémy s normami, které datem přijetí vstoupily v platnost. Jednalo se zejména o normy hygienických předpisů, které se dotkly převážně potravinářských firem a mnohým z nich způsobily nemalé problémy. Stabilní politická situace má příznivý dopad na „přilákání“ investorů a podnikatelských subjektů, což má za následek tvorbu nových pracovních míst a hospodářský růst. Nestabilní politická situace výrazným způsobem destabilizuje jistotu a zvyšuje obavy organizací, investorů, bankéřů, ekonomů, zaměstnavatelů, zaměstnanců a domácností. Pro budoucnost je tedy důležité, aby nestabilních politických situací (např. převrat politického režimu apod.) bylo co nejméně, aby nedocházelo k válečným konfliktům neboť opak by mohl vést ke zvýšené emigraci obyvatelstva, ekonomické nestabilitě, strádání, chudobě a ztrátě sociálních jistot.

Fiskální a monetární politika státu bude důležitým ekonomickým ukazatelem i v budoucnu. Mezi důležité ekonomické faktory bude patřit zajištění stability národní, resp. evropské měny nejen uvnitř EU, ale i

v poměru k měnám zahraničním, omezení inflačních tlaků, výše úrokové a úvěrové sazby, růst HDP, snižování či zvyšování daní apod. Organizace budou mezi významné makroekonomické informace i nadále řadit informace o globálním vývoji ekonomiky světa a jednotlivých regionů, o vývoji vědy a výzkumu, legislativy ve světě, Evropské unii a ČR, o obecných rozvojových tendencích. Důležitými mikroekonomickými informacemi budou údaje o očekávané poptávce odběratelů, konkurentech, poznatcích vědy, cenách, výrobcích, úrokových sazbách atd. Organizace musí i v budoucnu počítat s ještě zřetelnějším vstupem, zejména asijských zemí, do mezinárodního obchodu s většinou komodit. Tyto země se vyznačují obrovskými výrobními kapacitami, nízkými cenami, nízkou mzdovou hladinou a představují tak vážnou konkurenci pro mnoho evropských firem. V posledním období se na většině trhů etabluje Čína. Odhaduje se, že se Čína během několika málo let stane hospodářskou velmocí. Svědčí o tom i vysoký podíl investic na burzovním trhu a čínská burza patří mezi burzy uznávané.

V současnosti jsou za důležité aktivum zaměstnanců a organizace považovány znalosti (Truneček, 2004, s. 9). Znalosti a schopnosti pracovníků budou managementu v budoucnosti umožňovat rozvíjet a řídit procesy založené na vědění. Aby organizace měla dokonalý přehled o znalostech zaměstnanců, jimiž budou disponovat jednotlivé součásti organizace, bude muset zcela prolomit hranice těchto útvarů a vytvořit „centrum sdílených znalostí firmy“ (Souček, 2005, s. 137). V tomto případě se bude jednat o báze znalostí, ke kterým budou mít přístup všichni pracovníci organizace a jejichž poznatky bude důsledně využívat a aplikovat top management. V budoucnu lze očekávat ještě větší vliv top managementu na řízení organizací, především v jejich schopnosti strategicky předvídat situace v okolí firmy i uvnitř ní (Souček, 2005, s. 142). Předvídání bude ještě více patřit k nástrojům, které budou organizaci umožňovat rychle reagovat na probíhající změny nebo tyto změny aktivně vytvářet. Bez tohoto předvídání nebude organizace schopna provádět závažná rozhodnutí. Silný top management by měl dokázat předvídat nastupující trendy,

odhadnout tendence budoucího vývoje a určit postavení organizace v globálním světě. Podle Součka (2005, s. 144) bude top manažer firmy 21. století globálně myslící, sledující dimenze celosvětových událostí a uvažující o nejpravděpodobnějších scénářích celosvětového, celoevropského, českého, odvětvového a oborového vývoje. Globálně myslící manažer bude muset umět reagovat na vznik různých situací a formulovat takové strategie, které organizaci umožní přežít a úspěšně se rozvíjet. P. Kotler (2001, s. 147) uvádí, že organizace, která nedokáže předvídat budoucí problémy se ve skutečnosti do problémů řítí. V této souvislosti lze uvést zahraniční organizaci, která v ČR vybuodovala závod na výrobu „klasických“ televizních obrazovek. Management zjevně neodhadl technologický vývoj v této oblasti a organizace se dostala do velmi vážných problémů pro roce a půl své podnikatelské činnosti.

Aby organizace na globálním trhu obstály budou vznikat velké a silné nadnárodní organizace, menší společnosti budou „fúzovat“ s většími a obráceně, ve snaze zůstat rozhodujícími, konkurenceschopnými hráči na celosvětovém trhu. Odborná způsobilost, jazykové znalosti, motivace, inovační schopnosti, odolnost vůči stresu, orientace na cíl a komunikační dovednosti budou hlavní devizou manažerů a zaměstnanců, pracujících v dané organizaci nebo na zahraničních pobočkách mateřské organizace. Potřeba neustále inovovat a reagovat tak na mnohé situace, bude patřit k významným aktivitám organizace. „Inovaci se rozumí obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod nákupu, výroby a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly“ (Souček, 2005, s. 159).

V budoucnu se na zaměstnance přestane pohlížet jen jako na podnikové aktivum. Zaměstnanci se stanou samostatnými podnikateli, kteří budou investovat svůj lidský kapitál (schopnosti, energii, chování a čas) tam, kde jim zaručí nejlepší zhodnocení. Jak uvádí Walker (2003, s. 242) bude se jednat o cestu empowermentu, která bude posilovat pravomoci zaměstnanců a bude z nich vytvářet soběstačné

jedince, kontrolující své osudy. Proto budou organizace, které chtějí získat špičkové zaměstnance, jejichž osobní vklad je pro budoucí prosperitu organizace nepostradatelný, muset vytvářet vysoce zúročující pracovní prostředí, včetně nadstandardní motivační, sociální a kariérní politiky. Budoucnost bude přát lidem, kteří se dokáží přizpůsobit změnám, které zřejmě nastanou ve všech sférách lidského života.

Tlak na psychiku jedinců se bude patrně neustále zvyšovat. Vezmeme-li v úvahu, že některé prognózy budoucího vývoje, v řádu dvou desítek let, uvádějí celosvětovou nezaměstnanost na hranici padesáti procent, pak je zcela evidentní, že ztráta zaměstnání bude mít v mnoha případech na jedince fatální dopad. Pak je možné očekávat nárůst psychických onemocnění a abnormalit, jejichž příčinou bude vysoká psychická zátěž, která bude na jedince kladena. „Z hlediska bio-psycho-sociálního lze psychickou zátěž definovat jako proces psychického zpracování a vyrovnávání se s požadavky a vlivy životního a pracovního prostředí, přičemž prostředím se rozumí vše, co člověka obklopuje včetně společenských vazeb, událostí a požadavků na chování“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 74).

Mezi závažné problémy, které bude muset lidstvo pravděpodobně v budoucnu řešit, patří problematika ekologie a s tím související globální změny klimatu. Také vyčerpání přírodního bohatství, zejména zdrojů ropy a zemního plynu bude mít významný dopad na fungování organizací a lidí vůbec. Pokroky v oblasti genového inženýrství mohou přinést zásahy do genetického vývoje člověka, modifikovat jeho DNA za účelem potlačení všech nežádoucích jevů, nemocí, poruch chování atd. a vyzdvihnout u něj takové vlastnosti, schopnosti a dovednosti, které budou jedince předurčovat k excelentním výkonům. V své podstatě by se, podle mého názoru, jednalo o určitou „robotizaci“ člověka, zvýhodňující „excelentní“ („geneticky čisté“) před „obyčejnými“. Věřím, že k výše uvedenému nedojde, že budou existovat takové etické normy a legislativní nástroje, které zásahy do lidské DNA v tomto ohledu nedopustí, neboť by to v konečném důsledku znamenalo konec lidstva, jeho podstaty.

## 4.1 Demografický vývoj populace v ČR

Za základ státu je považována rodina. Tradiční model rodiny v poslední době ztrácí své pozice, mezi mladými lidmi není přílišná ochota uzavírat manželství a tak se jevem naší doby stávají volné, neformální, svazky či život „single“. Tento trend bude mít patrně přetrvávající vliv i v budoucnu. Důvodů, proč tomu tak je, můžeme najít hned několik. V první řadě se jedná o napětí mezi rodinou a zaměstnáním. Jak uvádí Mareš: „Pro jedince se disharmonie mezi rodinou a zaměstnáním stává překážkou žádoucí kvality života, které lidé přikládají stále větší význam jak v pracovní, tak i v mimopracovní sféře“ (Sirovátka, 2006, s. 20). Druhý důvod lze spatřovat ve vstupu žen na trh práce a jejich velmi pozvolné vyrovnávání pozic s mužskou populací. Ženy dosahují oproti předešlým létům vyššího vzdělání i kvalifikace a v daleko větší míře přikládají význam pracovní kariéře. To vše a mnohé další má za následek slábnoucí potenci k angažovanosti v rodině. Ženy si dnes daleko více uvědomují, že návrat do pracovního procesu po mateřské dovolené je obtížný. Nehledě na to, že se pro ženy s více jak jedním dítětem rapidně snižuje šance na zaměstnání. Třetím důvodem je ztráta ekonomické stability v případě rozvodu, která má větší dopad na život ženy s dětmi než na muže. Kulhavý a Sirovátka uvádějí: „Ukazuje se, že počet dětí je významný predikátor pozice na trhu práce. S rostoucím počtem dětí se snižuje pravděpodobnost uplatnění v plném pracovním úvazku. Dochází rovněž k nárůstu rizika nezaměstnanosti a k extrémnímu vzrůstu nezaměstnanosti (z 2,8% ve skupině bez dětí až k 30,1% ve skupině lidí se třemi a více dětmi). Rovněž se projevuje narůstající riziko nezaměstnanosti ve skupině žen, které pečují o děti. Riziko dlouhodobé nezaměstnanosti (nad šest měsíců) ženy se dvěma dětmi je dokonce o cca 10% vyšší, než je tomu v případě muže“ (Sirovátka, 2006, s. 248).

Výše uvedené aspekty pak v konečném důsledku vedou k postupnému poklesu počtu dětí v rodinách a k dobrovolné

bezdětnosti. Mareš k výše uvedenému: „V průmyslově rozvinutých zemích připadá v průměru na jednu ženu přibližně 1,3 dítěte, což nezajišťuje ani prostou reprodukci jejich populací. Větší část těchto případů je nutno připsat vlivu biologických faktorů a posun prvního těhotenství do pozdějšího věku, který je většinou dán sociálními faktory, mezi nimiž ty, které jsou spojeny se zaměstnáním, patří mezi nejvýznamnější. Odložení prvního těhotenství do pozdějšího věku znamená zkrácení reprodukčního období a k tomu s věkem žen rostou jak potíže s koncepcí, tak i rizika těhotenství a s nimi i podíl těhotenství neúspěšných“ (Sirovátka, 2006, s. 35).

Následující předběžná statistická data demografického vývoje České republiky za rok 2006, byla čerpána z oficiálních stránek Českého statistického úřadu ( [www.czso.cz](http://www.czso.cz) ) : „Nárůst počtu živě narozených na 105,8 tisíce spolu s poklesem počtu zemřelých na 104,4 tisíce vedl ke kladné hodnotě přirozeného přírůstku, která v roce 2006 činila 1,4 tisíce osob. Po přičtení přírůstku zahraničním stěhováním (34,7 tis.) je výsledkem růst populace České republiky během roku 2006 o 36,1 tisíce osob. Ukazatel úhrnné plodnosti vzrostl na hodnotu 1,33 živě narozených dětí na jednu ženu v reprodukčním věku a překonal tak hranici 1,3 považovanou za velmi nízkou úroveň. Nejvíce rostla úhrnná plodnost prvního pořadí na 0,66 prvorozených na jednu ženu. Plodnost však stále zůstává na nízké úrovni, v dlouhodobém pohledu nezajišťující prostou reprodukci populace – čistá míra reprodukce, vyjadřující počet narozených dívek na jednu ženu, které se dožijí věku své matky v době porodu, dosáhla hodnoty 0,64. Pokračující odkládání mateřství do vyššího věku dokládá fakt, že průměrný věk matek dále stoupl o 0,3 roku, na 28,9 let celkem a na 26,9 let při narození prvního dítěte. Mimo manželství se narodilo 33,3 % ze všech živě narozených (v roce 2005 podíl činil 31,7 %) a 41,6 % prvorozených. Naopak klesá podíl manželských dětí prvního pořadí narozených do osmi měsíců po sňatku (předmanželské koncepce) – v roce 2006 činil 30,0 %“ (<http://www.czso.cz>, Zeman, 2007-05-29, 20:21).

„Během roku 2006 zemřelo 104,4 tisíce osob, tj. o 3,5 tisíce méně než v roce 2005. Další zlepšení úmrtnostních poměrů se odrazilo v růstu hodnoty naděje dožití při narození oproti předchozímu období o více než půl roku, na 73,4 let u mužů a 79,7 roku u žen“ (www.czso.cz).

Český statistický úřad dále uvádí, že počet sňatků byl o jeden tisíc vyšší než v roce 2005 a dosáhl počtu 52,9 tisíce. Během roku bylo rozvedeno 31,4 tisíce manželství, což je o 127 více než v roce 2005. 48,7 % manželství skončilo v roce 2006 rozvodem.

„Registrovanou zahraniční migrací přibylo za uplynulý rok v České republice 34,7 tisíce osob. Vzrostl přitom jak počet přistěhovalých (o 7,9 na 68,2 tisíce), tak počet vystěhovalých (o 9,4 na 33,5 tisíce), čímž se snížila hodnota přírůstku stěhováním ve srovnání s rokem 2005 o 1,5 tisíce osob. Struktura cizinců podle státního občanství zůstává stálá. V roce 2006 měla ČR nejvyšší kladné saldo stěhování s Ukrajinou 13,0 tis., následovaly Slovensko 6,2 tis. a Vietnam 4,1 tis.“ ( www.czso.cz ).

Z textu tedy pro budoucnost plyne značné množství nebezpečných faktorů, které mohou významným způsobem ovlivnit její vývoj. Zejména úhrnná plodnost a dožívání se vyššího věku jsou tak zásadní, že mohou způsobit naprostý kolaps sociální politiky, kdy se o stárnoucí populaci nebude mít kdo starat, resp. ekonomicky aktivních lidí bude méně než ekonomicky neaktivních, což v přeneseném slova smyslu znamená, že ekonomicky neaktivní obyvatelstvo nebude mít „kdo živit“. Pak bude záležet na politice Evropské unie a na politice ČR, jakou přijmou strategii, zejména v oblasti sociální politiky, aby těmto černým scénářům předešli.

Východiskem podle všeho bude snaha lidí spořit si na svou budoucí penzi. Munková (2005, s. 188) v této souvislosti uvádí priority Evropské unie, týkající se systému sociální ochrany, jejichž snahou je zachování systému bezpečných a udržitelných důchodů. „To ve skutečnosti znamená pohyb směrem od systémů založených na průběžném financování (pay-as-you-go), ve kterém současní pracující přispívají na současné důchodce, k systému s fondovým financováním, ve kterém si současní pracující financují své budoucí



důchody, na kterém ale systém není plně založen. Smyslem těchto opatření je postupná realizace trendu snižování míry mezigenerační solidarity ve prospěch vytvoření dalšího pilíře (či pilířů), financovaných na odlišných principech, směrem k vícezdrojovému financování“ (Munková, 2005, s. 188).

## 4.2 Kompetence pracovníků

Pojem kompetence definoval Woodruffe následovně: „Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 27).

Manssfield kompetence definoval jako: „Zásadní charakteristiky člověka, které vedou k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu“ (Armstrong, 2002, s. 280).

Podle Belze a Siegrista (2001, s. 21) jsou kompetence výrazem schopnosti člověka chovat se a jednat přiměřeně situaci. Individuální kompetence k jednání se vyvíjí ze spolupůsobení sociální kompetence (schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost), kompetence ve vztahu k vlastní osobě (kompetentní zacházení se sebou samým, schopnost být si manažerem, schopnost sebereflexe, vědomé rozvíjení vlastních hodnot) a kompetence v oblasti metod (plánovitě se zaměřovat na cíl a uplatňovat odborné znalosti, kreativita spojená s neortodoxním řešením, umění dávat věci do kontextu a poznávat souvislosti). Posledně jmenovaná schopnost je využívána zejména v podnikovém vzdělávání.

Klíčové kompetence jsou takové schopnosti, které slouží k popisu projevů chování a přispívají k firemním hodnotám a očekávanému výkonu. Poskytují základ pro stanovení kritérií při výběru pracovníků, mezi které patří komunikativnost a kooperativnost, schopnost řešit problémy a tvořivost, samostatnost a výkonnost, odpovědnost,

schopnost uvažovat a učit se, schopnost zdůvodňovat a hodnotit (Tureckiová, 2004, s. 37-38).

Kompetentní zaměstnanci jsou a budou pro organizace značnou devizou, konkurenceschopným faktorem. Kompetentní lidé umí využívat své schopnosti, znalosti a dovednosti a jsou kreativními a inovativními činiteli změn v organizaci. Mezi jednu z mnoha předností, jež zdobí kompetentního člověka, patří schopnost komunikace, která mu ve vzájemné interakci s okolím pomáhá získávat znalosti, vytvářet vztahy, naslouchat a nabízet řešení, posilovat nebo měnit své postoje. Ke komunikaci jsou lidé motivováni ve snaze předat své myšlenky a dosáhnout nějakého cíle (DeVito, 2001, s. 15).

Moderní doba přináší požadavek permanentního učení. Management znalostí klade na člověka vysoké nároky v procesu učení a ten se stává nedílnou součástí pracovních úkolů a je prakticky neoddělitelný od fungování člověka v organizaci (Walker, 2003, s. 104). Stále se zvyšující požadavky v této oblasti budou schopni lépe zvládat lidé kompetentní, toužící po vlastním sebezdokonalování a možnosti uplatňovat získané znalosti v řídicím procesu organizace.

Globalizace světa, nástup nanotechnologií a sofistikovaných operativních technologií bude klást rozdílné požadavky na profesní specializaci. Dnes lze jen velmi těžko odhadnout, zda se bude jednat o specializace zaměřené čistě jen na jednu pracovní oblast, nebo budou-li kladeny takové požadavky na zaměstnance, vyžadující jejich specializování se na více oborů. Tak či onak, hlavní roli budou opět hrát znalosti, dovednosti, schopnosti, chování, emoční stabilita, psychická odolnost a intelektuální kapitál.

Kapitola vychází převážně ze současného stavu, který se bude v budoucnu určitým způsobem přetvářet a přizpůsobovat potřebám, reagovat na měnící se okolnosti a podmínky dané globálním prostředím. Zabývá se tedy různými vlivy, které mohou působit na téměř všechny sféry lidského života, nevyjímaje život organizací a jejich zaměstnanců. Hlavní hrozbu vidí v nízké reprodukci obyvatelstva, která má za následek stárnutí obyvatelstva a rozevírání nůžek mezi ekonomicky aktivním a ekonomicky neaktivním obyvatelstvem.

Naznačuje možné východisko pro financování penzí tak, jak o něm uvažuje Evropská unie.

Pozitiva spatřuje v kompetentních, motivovaných zaměstnancích, kteří budou patřit, stejně jako dnes, k rozhodujícímu faktoru konkurenceschopnosti, již ne pouze na regionálním trhu, ale na trhu celosvětovém, globálním.

Aby organizace pro své zájmy a cíle získaly co nejkvalitnější zaměstnance, budou muset nabídnout zúročující prostředí, které zaměstnancům vykompenzuje množství vložených schopností a času. Organizace budou muset být schopny inovovat, chovat se ekonomicky, sledovat mikroekonomické a makroekonomické ukazatele, rozvíjet, udržovat a investovat do zaměstnanců, předvídat vývoj na politické scéně, předvídat možné kroky konkurence, a to vše pohledem globálním, regionálním a evropským.

## 5 Motivace pracovníků

Každý člověk má své vize, které mu ukazují směr jeho cesty životem a současně ho na této cestě povzbuzují. Erich Fromm k tomu řekl: „Chybí-li vašemu životu vize, k níž směřujete své úsilí, která vás pohlcuje, kterou toužíte uskutečnit, pak ani nemáte motiv, proč se namáhat“ (Niermeyer, Seyffert, 2005, s. 35).

Motivy tak můžeme označit za vůli pohánějící, činnost burcující faktory motivace, které jsou spojeny s potřebami a touhou dosáhnout vytčeného cíle. Motivy jsou důvody a pohnutky, které dávají sílu, energii a směr lidskému jednání. Lidé si sami stanovují prostředky, způsoby a postupy, jak uspokojení dané potřeby dosáhnou (Bělohávek, 2005, s. 54).

Luthans (1992, s. 146) považuje motivaci za základní psychologický proces. Motivační proces ovlivňuje síla podnětů v podobě vnitřních pohnutek, vlastní účinnost vnitřního přesvědčení, časová perspektiva určující význam osobních cílů a emoční inteligence. Motivaci (Veber, 1999, s. 59) ovlivňují vnější kritéria daná okolím (společnost, normy, morální kodex, právní normy) a vnitřní kritéria daná člověkem (osobní cíle, způsob sebehodnocení apod.).

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů a pobídek, které usměřují jednání pracovníků a působí na jejich motivaci. Stimulace má žádoucí účinek jenom tehdy, když je v souladu s motivačním profilem člověka a situací, ve které se nachází (Veber, 1999, s. 60).

Pracovní motivace je chápána jako přístup jednotlivce k práci a k jeho ochotě pracovat. Motivy, které vedou jedince k volbě určitého typu pracovní činnosti a motivy, které jsou prostřednictvím práce uspokojovány, lze rozdělit na:

- a) „přímé motivy“: práce je sama o sobě zdrojem uspokojení
- b) „nepřímé motivy“: práce slouží jako prostředek pro uspokojení jiných potřeb (Tureckiová, 2004, s. 57).

Pracovní motivací se zabývá řada motivačních teorií, jejichž snahou je zjistit, co člověka motivuje k pracovní činnosti. Luthans (1992, s.

155-160) je člení do dvou skupin. První skupina se snaží identifikovat lidské potřeby a zjistit, které faktory okolního prostředí jsou důležité k dosahování výkonu a spokojenosti. Sem řadí stoupence sociálně psychologických přístupů Abrahama Maslowa a jeho teorii hierarchie potřeb, Fredericka Herzberga s dvoufaktorovou teorií a teorií potřeb Clayтона Alderfera. Druhá skupina se věnuje důkladnějšímu teoretickému vysvětlení pracovní motivace a směřuje k hlubšímu pochopení její složitosti. Je založena na vztahu proměnných, které pracovní motivaci ovlivňují. Mezi nejznámější teorie této skupiny patří Vroomova teorie očekávání, Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti, Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle a Adamsova teorie spravedlnosti.

Abraham Maslow (Tureckiová, 2004, s. 59) v pyramidě potřeb definoval lidské potřeby a principy jejich působení. Základem je uspokojování potřeb, mezi které řadí základní fyziologické potřeby (voda, vzduch, potrava atd.), potřeby jistoty a bezpečí (neexistence nebezpečí nebo ohrožení), potřeba někam patřit (přátelství, dobré vztahy s ostatními lidmi), potřeba uznání a ocenění (respekt ze strany ostatních, sebeocenění) a potřeba sebeaktualizace (uplatnění všech svých schopností). Bělohlávek (2005, s. 41) k definovaným stupňům Maslowovy pyramidy přiřazuje potřeby spojené s pracovním životem. Jedná se, v případě fyziologických potřeb o ochranu zdraví zaměstnanců, potřeby jistoty a bezpečí jsou spojovány s dobrou perspektivou organizace, potřeba někam patřit závisí na budování zdravých vztahů na pracovišti, do potřeby uznání a ocenění zahrnuje plat a pochvalu a potřeba sebeaktualizace je spojena s možností samostatně rozhodovat, seberealizovat se.

C. Alderfer (Bělohlávek, 2005, s. 42) byl do jisté míry ovlivněn Maslowovou teorií potřeb a redukoval jeho pět úrovní na tři. Alderfer považuje za rozhodující existenční potřeby (všechny materiální a fyziologické potřeby), potřeby vztahové (neuspokojení těchto potřeb vyvolává emocionální odstup) a potřeby růstové (potřeba tvořivě pracovat jak sám na sobě, tak i na svém okolí).

F. Herzberg (Tureckiová, 2004, s. 61) ve své dvoufaktorové teorii rozpracoval dvě skupiny faktorů, které ovlivňují motivaci k pracovní činnosti. Pojmenoval je hygienické faktory a motivátory. Do hygienických faktorů, které působí jako prevence pracovní nespokojenosti zahrnul kompetentnost nadřízených pracovníků, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, celkové pracovní podmínky, plat, jistotu pracovního místa atd. Mezi motivátory, které zajišťují pracovní spokojenost zařadil pracovní úspěchy, odborný a kariérní růst, uznání, osobní rozvoj a odpovědnost.

V. Vroom v expektační teorii, teorii očekávání, vycházel z předpokladu, že čím je větší pravděpodobnost, že úsilí zaměstnance povede k dosažení cíle, tím větší úsilí zaměstnanec vynaloží. Porter a Lawler se shodovali s Vroomovou teorií očekávání, ale podle jejich názoru nesměřuje úsilí přímo k výkonu, ale závisí na schopnostech zaměstnance a na tom, jak vnímá svou roli (Tureckiová, 2004, s. 63).

J. Adams vycházel ve své teorii spravedlnosti z principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách. Je založena na posuzování námahy a pracovního úsilí jednotlivce s ostatními členy skupiny. Porovnává své výsledky v podobě uznání, prémie, zvýšení platu s dosaženými zisky spolupracovníků (Tureckiová, 2004, s. 64). Jedná se o subjektivní pocit spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Za spravedlivé zaměstnanec považuje takové situace, kdy je za svou vykonanou práci spravedlivě odměněn. Za nespravedlivé je pak považováno podhodnocení, za stejné nebo vyšší pracovní nasazení je zaměstnanec odměněn hůře než ostatní členové skupiny a nadhodnocení, za subjektivně hůře odvedenou práci je odměněn stejně jako ten, který vynaložil větší úsilí a dosáhl subjektivně lepších výsledků (Tureckiová, 2004, s. 65). Nespravedlnost tak má špatný vliv na výkonnost jedince, má demotivující účinek a může se negativně projevit ve vztazích na pracovišti.

Manažer by měl při motivování zaměstnanců nalézt harmonii mezi tím, co konkrétní zaměstnanec pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro organizaci vykonávat. Měl by zaměstnance podporovat při rozvíjení jejich kompetencí, nacházet společně s nimi cíle, jejichž

dosahování bude pro obě strany atraktivní, měl by pečovat o optimální pracovní podmínky a měl by umět u pracovníků vyvolat přesvědčení, že se jim vynaložená energie vyplatí (Bělohlávek, 2005, s. 54). Cíle by proto měly být formulovány tak, že budou na zaměstnance působit motivačně, popřípadě budou jeho hladinu motivace udržovat a posilovat. Zaměstnanec pak musí cíl přijmout za svůj a jeho splnění se oddat. To je možné za podmínky, že dané cíle budou formulovány pomocí SMART kritérií, tzn. budou specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované. Manažer by neměl zapomínat na poskytování zpětné vazby zaměstnancům o tom, jak plnění jejich úkolu probíhá. Pozitivní zpětná vazba by měla být přesná, upřímná, pravdivá a neměla by být nadřazená, protekcionářská a poskytovaná pouze pro efekt (Adair, 2005, s. 128).

Pochvala je jedním z nejúčinnějších způsobů motivování zaměstnanců, avšak patří mezi ty, které jsou v organizacích nejméně využívány. Přitom ji lze označit za metodu, která organizaci a její management nic nestojí a dokáže divy.

Umění motivace by mělo patřit k základní výbavě každého manažera. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíly, podnikající kroky, od kterých očekávají, že povedou k jejich dosažení (Armstrong, 2002, s. 160). Motivace je složitým procesem, který musí umět manažeři při své práci zvládnout. Měli by umět jednotlivce povzbuzovat, inspirovat, podporovat, stimulovat a podněcovat. Měli by umět vytvářet a formulovat splnitelné, reálné cíle a zajistit spravedlivé odměňování. V neposlední řadě by měl manažer umět ocenit a vyjádřit uznání za dobře odvedenou práci. Motivaci není možné ztotožňovat s manipulací. Motivace nemůže fungovat bez důvěryhodnosti a férovosti.

„Dostat z lidí to nejlepší, dosáhnout výsledků prostřednictvím jednotlivců a týmů, udržet si konzistentní vysoké výkony, inspirovat k činnostem nejenom vlastní osobu, ale také ostatní – to vše závisí na schopnostech motivace“ (Adair, 2005, s. 117).

Podceňování motivace zaměstnanců, zadávání prapodivných kritérií při formulování cílů, jejichž ovlivnění resp. splnění není v silách

jedince, to vše může mít negativní vliv na vývoj organizace v budoucnu. Taková organizace bude disponovat spíše frustrovanými, demotivovanými jedinci, kteří nebudou ochotni zvyšovat své pracovní úsilí ve prospěch organizace. Ta pak ztratí svou konkurenceschopnost, kreativitu svých zaměstnanců, schopnost inovativních kroků a v neposlední řadě i dobré jméno na trhu práce.

## 5.1 Konkurenční výhoda v podobě sociální politiky podniku

V této podkapitole se zaměřím na sociální politiku jako oblast zaměstnaneckých výhod, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jisté konkurenční výhody na trhu práce.

Podle Armstronga (2002, s. 637) lze zaměstnanecké výhody rozdělit do kategorií:

- Penzijní systémy.
- Osobní jistoty.
- Finanční výpomoc.
- Osobní potřeby.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty.
- Jiné výhody.
- Nehmotné výhody.

Hlavní cíle politiky zaměstnaneckých výhod jsou spojeny s poskytnutím konkurenceschopných souborů odměn, které umožní získat a udržet vysoce kvalitní zaměstnance. Tyto výhody nemají za cíl motivovat zaměstnance, ale utvářejí příznivější postoj zaměstnanců k organizaci. Posilují oddanost, vědomí závazku a uspokojují osobní potřeby zaměstnanců (Armstrong, 2002, s. 637).

Mnoho organizací disponuje pro tento účel tzv. „kafeteria systémem“, který umožňuje zaměstnancům vybrat si z řady atraktivních nabídek s ohledem na stanovený limit. V závislosti na postavení zaměstnance ve firmě, na jeho funkčním zařazení, obdrží zaměstnanec určitý počet kreditů, které je oprávněn ve stanoveném období vyčerpat dle svého uvážení. Nabídka kafetérie obsahuje



zejména všeobecně uznávané a preferované zaměstnanecké výhody: penzijní připojištění, příspěvky na životní pojištění, půjčky, pomoc při stěhování, slevy na zboží a služby smluvních partnerů, lékařské a zubní ošetření, příspěvky na kulturní a sportovní vyžití, rehabilitace, masáže nebo příspěvky na studium cizích jazyků.

Mimo kafeteria systém nabízejí některé organizace jako zaměstnaneckou výhodu možnost využít poradenských služeb, jak pro zaměstnance samotného, tak i pro jeho rodinné příslušníky. V těchto případech se jedná především o služby podnikového právníka, psychologa či lékaře a to zejména v případech právní a advokátní pomoci nebo pomoci dětem při volbě a výběru povolání nebo oboru studia (Koubek, 2002, s. 336). Mezi nepeněžní odměny lze ještě, podle Foot, Hook (2005, s. 290), zahrnout zahraniční cesty, dárky a kupóny na zboží.

Čím dál tím více organizací nabízí svým zaměstnancům tzv. statusové bonusy, mezi které patří možnost užívání služebního vozu pro soukromé účely (náklady na provoz vozu hradí v plném rozsahu zaměstnavatel), možnost vybrat si značku, výbavu a typ služebního vozu dle vlastní představy, mobilní telefon, notebook s bezdrátovým přístupem na internet a v neposlední řadě firemní platební karty umožňující financování všech nákladů, které jsou spojeny s pracovním výkonem daného zaměstnance, špičkového manažera.

Významným faktorem, který (pokud je mi známo) organizace v rámci zaměstnaneckých výhod dosud nenabízejí, a který by z nich bezpochyby učinil vyhledávaného partnera jsou tzv. „babyroom“ neboli místnosti pro děti zaměstnanců, mini školky, které by byly plně v režii zaměstnavatele. Takovou pomoc ze strany organizace by jistě zaměstnanci ocenili a byla by skutečnou konkurenční výhodou.

Závěrečná kapitola se v obecné rovině věnuje motivaci zaměstnanců. Motivované zaměstnance vidí jako důležitý faktor úspěšné organizace. Manažeři by měli znát své podřízené, vědět co je motivuje a čeho chtějí v organizaci dosáhnout. Měli by formulovat takové cíle, které budou náročné, ale při vynaložení určitého úsilí splnitelné. Sociální politika organizace bude i do budoucna

konkurenční výhodou. Je pravděpodobné, že za několik let si zaměstnanci budou daleko pečlivěji vybírat organizaci, pro kterou budou chtít vykonávat pracovní činnost.

## 6 Závěr

Vývoj personální práce byl na počátku ovlivněn snahou zlepšit neuspokojivé pracovní podmínky zaměstnanců. Personální práce poté prošla přes personální administrativu a personální řízení k vývojově nejmladší fázi, za kterou je považováno řízení lidských zdrojů.

Poměrně rozsáhlá část je věnována vývoji managementu. Je to opodstatněný krok, neboť personální práce se vyvíjela společně s klasickými a moderními směry managementu. Byla a je jimi ovlivňována a formována. Zvláštní prostor je věnován Tomáši Baťovi, který svou podnikatelskou vizí, systémem řízení, strategickým myšlením a na svou dobu ojedinělým přístupem v personální oblasti, dosáhl celosvětového uznání.

Personalisté mají v mnoha ohledech zásluhu na dobrém klimatu uvnitř organizace. Spokojení zaměstnanci, o které je pečováno, jsou výrazně efektivnější, oddanější a angažovanější ve své pracovní činnosti. Firemní kultura odráží všechny procesy, které se v organizaci dějí. Vystupování zaměstnanců navenek i uvnitř firmy, způsob komunikace, míra péče o zaměstnance, způsob řízení, vzdělávání, řízení kariéry, orientace na zákazníka, orientace na kvalitu atd. má vliv na vnímání organizace lidmi uvnitř organizace i mimo ni.

Řízení lidských zdrojů je charakterizováno strategickým, manažersky orientovaným přístupem. Odpovědnost za personální práci je přenášena na liniový management. Personální útvary a personalisté jsou často chápáni jako vykonavatelé administrativních činností. Dochází ke konfliktu rolí mezi nimi a liovým managementem. Personální management by měl o svém nezaměnitelném přínosu pro organizaci přesvědčit vlastníky a top management a posunout se v hierarchii řízení na místo, které mu patří. Outsourcing, buď části personální práce nebo přesuny kompletních personálních útvarů mimo organizaci, se jeví jako nestrategické a pro budoucnost v mnoha ohledech nebezpečné. Za personální činnosti spojené s řízením lidských zdrojů, za personální strategii a za personální politiku by měli

odpovídat kompetentní personální manažeři, přímo spjatí s organizací, znající její fungování na všech úrovních a rozumějící jejím potřebám.

Budoucnost patrně bude vycházet z dosavadních přístupů. Důraz bude kladen na znalosti, sebeučení a sebezdokonalování. Lidé budou vnímáni jako samostatné podnikatelské jednotky a podle toho se bude muset změnit i přístup k nim. Otázkou zůstává jak na budoucnost zapůsobí demografický vývoj společnosti a v neposlední řadě míra nezaměstnanosti. Velký tlak bude vyvíjen na všechny oblasti lidského, společenského a pracovního života. Větší šance uplatnit se budou mít lidé kompetentní, vzdělaní, ochotní neustále se vzdělávat a rozvíjet, dostatečně sebemotivovaní, psychicky odolní.

Organizace, chtějí-li na trhu uspět, budou muset věnovat daleko větší úsilí při formulování cílů, při stanovování jejich kritérií a vyhodnocování. Jen férové jednání zajistí organizaci takové pracovníky, kteří budou jejím efektivním nástrojem a konkurenční výhodou. Motivace zaměstnanců je pro to nutným předpokladem.

## 7 Soupis bibliografických citací

ADAIR, J., 2005, Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, a.s., 2005, ISBN 80-251-0784-1

ARMSTRONG, M., 2002, Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2

BĚLOHLÁVEK, F., 2005, Jak řídit a vést lidi. Brno: CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-251-0505-9

BELZ, H., SIEGRIST, M., 2001, Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. Praha: Portál, s.r.o. 2001, ISBN 80-7178-479-6

COLE, G.A., 1990, Management, Theory and Practice. 3rd Edition. London: DP Publications Ltd, 1990, ISBN 1 870941 90 X

DeVITO, J.,A., 2001, Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada Publishing, 2001, ISBN 80-7169-988-8

FOOT, M., HOOK, C., 2005, Personalistika. Brno: CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-7226-515-6

KOČIANOVÁ, R., 2004, Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, ISBN 80-86432-97-7

KOTLER, P., 2001, Marketing Management. 10 rozšířené vydání. Grada Publishing, 2001, ISBN 80-247-0016-6

KOUBEK, J., 2002, Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., 2004, Manažerské kompetence. Způsobilost výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0698-9

LUTHANS, F., 1992, Organizational Behavior, 6th Edition, USA: McGraw – Hill, Inc., 1992, ISBN O-07-039166-1

MUNKOVÁ, G. a kolektiv, 2005, Sociální politika v evropských zemích. UK v Praze: Karolinum, 2005, ISBN 80-246-0780-8

NIERMEYER, R., SEYFFERT, M., 2005, Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1223-7

PALÁN, Z., 2002, Lidské zdroje. Výkladový slovník. Academia, 2002, ISBN 80-200-0950-7

SIROVÁTKA, T. et al., 2006, Rodina, zaměstnání a sociální politika. Brno: Albert, 2006, ISBN 80-7326-104-9

SOUČEK, Z., 2005, Firma 21. století ( Předstihněme nejlepší!!! ). Kamil Mařík – Professional Publishing, 2005, ISBN 80-86419-88-6

SVATOŠ, V., LEBEDA, P., 2005, Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-0318-1

ŠIGUT, Z., 2004, Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-046-7

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J., 2003, Psychologie ve světě práce. UK Praha: Karolinum, 2003, ISBN 80-246-0448-5

TRUNEČEK, J., 2004, Management znalostí. Praha: C.H.Beck, 2004, ISBN 80-7179-884-3

TURECKIOVÁ, M., 2004, Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0405-6

URBAN, J., 2004, Výkladový slovník řízení lidských zdrojů. Praha: ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-019-X

VEBER, J. a kolektiv, 1999, Základy managementu. Praha: Nakladatelství Fortuna, 1999, ISBN 80-7168-654-9

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2006, Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-143-7

WALKER, A.,J., 2003, Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0449-8

BAKALA, J., 2007, článek v Medical Tribune, Ročník III., Číslo 3, vyšlo 12-02-2007

K. Zeman, Demografický vývoj ČR 2007, <http://www.czso.cz/>, 29-05-2007, 20:21.

## Bibliografie

BÉBR, R., DOUCEK, P., Informační systémy pro podporu manažerské práce. Kamil Mařík: Professional Publishing, 2005, ISBN 80-86419-79-7

BENEŠ, M., Andragogika. Teoretické základy. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, ISBN 80-86432-23-8

ČAKRT, M., Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy? Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-85943-12-3

FORET, M., Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1041-9

HARTL, P., HARTLOVÁ, H., Psychologický slovník. Praha: Portál, 2004, ISBN 80-7178-303-X

HRONÍK, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8

KELLER, J., Dějiny klasické sociologie. Praha: SLON, 2004, ISBN 80-86429-52-0

KOMÁRKOVÁ, R., SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J., Aplikovaná sociální psychologie III. Sociálněpsychologický výcvik. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-0180-4

KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Druhé vydání. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-51-4

MAYEROVÁ, M., Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-425-8



MUŽÍK, J., Androdidaktika. Praha: ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-85963-52-3

MUŽÍK, J., Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Plzeň: Fraus, 2005, ISBN 80-7238-220-9

PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J., a kolektiv, Akademický slovník cizích slov, Praha: Academia, 1997, ISBN 80-200-0607-9

PLAMÍNEK, J., Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0403-X

SYNEK, M., Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2000, ISBN 80-247-9069

## 8 Resumé

V předložené bakalářské práci jsem se zaměřila na historický vývoj personální práce, na vývoj managementu, na firemní kulturu, na současné trendy a úskalí v práci s lidskými zdroji, na možný vývoj řízení lidských zdrojů v budoucnu a na motivaci pracovníků. Úmyslně jsem na první místo zvolila vývoj personální práce, neboť bakalářská práce je především o řízení lidských zdrojů. Vývoj managementu celou kapitolu dokresluje a umožňuje čtenáři najít paralelu mezi jednotlivými směry managementu v kontextu s vývojem personální práce. Řízení lidských zdrojů, jako vývojová etapa personální práce, se významnou měrou dotýká činností všech organizací, je jejich důležitou součástí. V prostředí mnoha organizací je však její úloha do značné míry podceňována, personální útvar je vnímán jako administrativní, vzdělávání mnohde probíhá chaoticky nebo vůbec, náboru zaměstnanců a liniových manažerů není věnována dostatečná pozornost. Personalisté jsou v organizaci do jisté míry znevýhodněni, jejich činnost je brána jako doplňková, slouží především k podpoře liniového managementu. Nastává konflikt rolí a pravomocí. Podle mého názoru je otázkou času, kdy si top management uvědomí důležitost personálních činností a přičkne personalistům v organizaci takové místo, které jim po právu náleží. Bakalářská práce prezentuje na toto téma vlastní, subjektivní, názory, které jsou však z reálného pracovního života autorky. Odhad budoucího vývoje řízení lidských zdrojů je v mnoha ohledech úvahou, která se neopírá o relevantní závěry odborníků. Kapitola naznačuje spíše osobní pohled na danou problematiku. Bakalářská práce si nekladla za cíl specifikovat detailně všechny činnosti spojené s řízením lidských zdrojů, s řízením organizace jako takové nebo prezentovat většinu názorů, zjištění a závěrů odborníků. Dotkla se témat, které považuji za jedny z nejdůležitějších, naznačila možné problémy a pokusila se najít řešení.

## 9 Summary

The main focus of my thesis is the evolution of personnel work, development of management and corporate culture, current trends and difficulties in the human resources work, the future of human resources management and motivation of employees. The first place is occupied on purpose by the evolution of personnel work, since the thesis is primarily about the human resources management. The development of management gives the chapter a final touch and makes it possible for the reader to find a parallel between different directions in management in the context of a human resources work development. The human resources management as a development stage of the personnel work significantly touches the activities of every organisation; it forms an important part of them. In the environment of many organisations, however, its mission is largely underestimated; the personnel department is perceived as being only an administrative one; often the education and training is chaotic, if any. The attention dedicated to the recruitment of employees and line managers is insufficient. The personnel professionals are to a certain extent disadvantaged within their organisations; their activity is considered auxiliary serving especially for supporting the line management. There occurs a conflict of roles and competencies. In my opinion it is only a question of time when the top management realises the importance of personnel activities and assigns to personnel professionals a position in the organisation that they really deserve. This thesis presents own subjective opinions of the author stemming from her real work experience. In many of its aspects, the estimate of the future development in the human resources management is a reflection not based on relevant conclusions of experts. The chapter rather suggests a personal view of the whole issue. The thesis was not aimed at detailed specification of all activities falling under the category of the human resources management, the management of an organisation as such or presentation of most opinions, findings and conclusions of

experts. It touched topics that I considered to be the most crucial, outlined possible problems ahead and tried to find a solution.

Bakalářské práce se půjčují  
pouze prezenčně!

---

**U Ž I V A T E L**

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

**Vraná, M.: Současnost a budoucnost řízení lidských zdrojů**

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>





