

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ
bakalářské kombinované studium
2005 - 2009

Aneta Rezková

Role personálního útvaru a vedoucích pracovníků
v procesu řízení lidských zdrojů v organizaci

The role of the personnel department and managers in
process of human resources management in organization

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.
Datum obhajoby:
Výsledek obhajoby:

PROHLAŠUJI,

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

V Praze dne 29. června 2009

vlastnoruční podpis autorky

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala

PhDr. Renatě K o c i a n o v é , Ph.D.

za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla
k vypracování této bakalářské práce.

O B S A H

Resumé	5
Klíčová slova	6
Resume	7
Key Words	8
0 Úvod.....	9
1 Úloha a cíle personálního řízení v organizaci	12
1.1 Úrovně a význam personálního řízení	14
1.2 Řízení lidských zdrojů jako etapa personálního řízení.....	16
2 Pozice a funkce personálního útvaru v organizační struktuře.....	20
2.1 Personální činnosti prováděné specialisty personálního útvaru	
.....	21
2.1.1 Analýza a vytváření pracovních míst	24
2.1.2 Personální plánování	25
2.1.3 Ziskávání pracovníků	27
2.1.4 Výběr pracovníků	29
2.1.5 Přijímání a orientace pracovníků	31
2.1.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	32
2.1.7 Rozmísťování pracovníků	34
2.1.8 Vzdělávání pracovníků	35
2.1.9 Odměňování pracovníků	38
2.1.10 Pracovní vztahy	39
2.1.11 Péče o pracovníky	41
2.1.12 Personální informační systém	43
3 Úloha vedoucích pracovníků v oblasti personálního řízení organizace	
.....	45
3.1 Vedení lidí.....	47
3.1.1 Pracovní motivace	51
3.1.2 Teorie X, Y a Z	58
3.1.3 Faktory a nástroje motivování pracovníků	59
3.2 Pravomoci a odpovědnost vedoucích pracovníků	
v personální oblasti.....	62
4 Závěr	64
5 Soupis bibliografických citací	68
6 Bibliografie	71

RESUMÉ

Práce vychází ze současného výrazného trendu v oblasti strategického řízení lidských zdrojů, který směřuje k decentralizaci řídicích pravomocí, při současném zachování rozhodující role personálního útvaru a jeho pracovníků v procesu řízení lidských zdrojů. Tento trend je charakteristický delegováním odpovědnosti za personální řízení na liniové manažery tak, aby ve výsledku docházelo k integraci řízení lidských, finančních i materiálních zdrojů firem. V souvislosti s tímto trendem lze pozorovat i nezbytně se prohlubující spolupráci liniového a personálního řízení. Význam role personálního řízení roste i tím, jak se personální útvary stále častěji hierarchicky včleňují směrem k vrcholovému vedení organizace.

Problematika role personálního útvaru a s tím souvisejících jednotlivých personálních činností ve snaze je postihnout v jejich celistvosti, včetně role vedoucích pracovníků, je v této práci zohledněna v podobě teorie vyspělého řízení lidských zdrojů, takže nereflektuje nutně praxi všech zaměstnavatelských organizací. Práce naznačuje možný rozvoj potenciálu personální práce v rámci vyspělých organizací. Prostředí globalizace světové ekonomiky, které s sebou přináší nutnost změn ve všech oblastech a směrech podnikání, je výzvou i pro management nesoucí odpovědnost za personální strategii organizace včetně jednotlivých, v různém rozsahu realizovaných personálních činností. Tyto činnosti musí flexibilně reflektovat tento trend, chce-li organizace prosperovat.

KLÍČOVÁ SLOVA

Lidské zdroje, liniioví vedoucí, motivační teorie, organizace, personální činnosti, personální řízení, personální útvar, personální manažer, personální strategie, pracovní motivace, řízení lidských zdrojů, strategické řízení lidských zdrojů, vedení lidí, vedoucí pracovníci.

RESUME

The work is based on the temporary significant tendency in the sphere of the strategic human resources management, which has been directed towards decentralization of various managing authorities, although there is no doubt about the important and irreplaceable role of personnel department and its staff in the process of managing the human resources. This tendency is characterised with the delegation of the responsibilities for personnel management onto the line managers in order to gain integration of human resources management, financial management and material resources finally. In accordance with this tendency it is also obvious to observe rapidly deepening cooperation between those line managers and personnel managers, which is inevitable. The role of the personnel management is also probably supposed to increase its impact depending on further hierarchical incorporation of personnel departments much closer towards the top management of organization.

The problem of personnel department's role and its particular personnel activities including the managers' role is described according to the theory of advanced human resources management so that it doesn't necessarily reflect practice of all organization nowadays. However the aim of this work is to describe these particular personnel activities in their entirety and to indicate their possible development in the frame of advanced organizations. The environment of globalized world economy, which inevitably brings necessity of changes in all spheres and directions of business, is also an apparent challenge for management which is responsible for the organizational personnel strategy including personnel activities. If the organization insists on its prosperity personnel activities must flexibly reflect such a tendency.

KEY WORDS

Human resources, leadership, line managers, management of human resources, managers, motivational theories, organization, personnel functions, personnel department, personnel manager, personnel management, personnel strategy, strategic management of human resources, work motivation.

0 ÚVOD

Z pohledu teorie managementu a teorie organizace je řízení lidských zdrojů považováno za strategickou aktivitu zajišťovanou managementem a samotné personální řízení v organizaci je zajišťováno personálním útvarem a jeho specialisty. Z pohledu personálního řízení je koncepce řízení lidských zdrojů vývojovou etapou. Lidské zdroje přinášejí organizaci konkurenční výhodu, a proto řízení v oblasti lidských zdrojů nabývá na strategickém významu. Jako cíl své bakalářské práce jsem si stanovila na základě odborné literatury vymezení klíčových rolí personálního řízení, resp. personálního útvaru a vedoucích pracovníků v procesu řízení lidských zdrojů v organizaci.

Ve srovnání s dřívějšími postupy lze v současnosti konstatovat měnící se podobu personální práce uvnitř organizací. Personální útvary delegují stále větší část výkonné personální práce, včetně části rozhodovacích pravomocí, především liniovým manažerům. Soustřeďují se pak hlavně na odborné stránky samotné personální práce, tj. na koncepční, metodickou, poradenskou, organizační a kontrolní činnost. I když personální útvary předávají část svých tradičních aktivit a pravomocí ostatním manažerům, význam personálních útvarů přesto vzrůstá. Transformují se do podoby štábních útvarů a nejvyšší představitelé personálních útvarů se stále častěji stávají členy nejvyššího vedení organizace. Personální práce se tak stává nejdůležitější oblastí řízení organizace a ústřední manažerskou rolí. Zejména prostřednictvím charakteristiky jednotlivých personálních činností bych chtěla poukázat na nezbytnou, a stále více se prohlubující, spolupráci liniového a personálního řízení. Právě zapojení liniových manažerů, jako spolutvůrců politiky lidských zdrojů, je jedním z podstatných aspektů v současnosti v teorii převažujícího strategického

pojetí řízení lidských zdrojů, i když v praxi ne vždy důsledně uplatňovaného.

V první kapitole uvádím typy organizačních cílů a jejich funkce, přičemž specifikuji cíle a realizaci úkolů personálního řízení. Uvádím jednotlivé etapy vývoje personálního řízení, které charakterizují daný stupeň řízení lidských zdrojů v organizaci a dále charakterizují význam personálního řízení v organizaci. Odpovědnost za řízení lidských zdrojů v organizaci vyplývá právě z úrovně resp. etapy, ve které se organizace nachází. Porovnávám personální řízení a řízení lidských zdrojů z hledisek společných, ale i odlišných. Řízení lidských zdrojů spatřuji jako proces pokračující a navazující na dřívější pojetí personálního řízení.

V následující druhé kapitole charakterizují pozici personálního útvaru v organizační struktuře, jeho odpovědnost za koncepci efektivního systému práce s lidskými zdroji a z ní explicitně vyplývající jednotlivé personální činnosti. Jejich cíle, které mají dopad na plnění celoorganizačních cílů, pak podrobněji specifikuji z pohledu odpovědnosti personálního útvaru a jeho specialistů, a současně i z pohledu liniového managementu, který v realizaci personálního řízení organizace sehrává komplementární úlohu.

Ve třetí kapitole se ve své práci zabývám tématem vedení lidí a pracovní motivace, které jsou východisky práce s lidmi uvnitř organizace. Úspěšné vedení lidí resp. správně zvolený styl řízení totiž nepochybně zajišťuje rozvinutí a využití celkového potenciálu lidí a tím maximálně přispívá k plnění cílů organizace, včetně samotného uspokojení zúčastněných.

V závěru práce se zmiňuji o lidském kapitálu ve smyslu jeho formování, což je předmětem právě personálního řízení. Personální řízení je součástí širšího procesu strategického řízení lidských zdrojů, ve kterém sehrávají svoji roli jak personální útvar, tak i ostatní vedoucí pracovníci na všech úrovních. Konkurenceschopnost lidského kapitálu spatřuji ve vytvoření

podmínek pro maximální rozvoj jeho potenciálu a následné uplatnění v procesu efektivního dosahování společně vytčených cílů. To jsou úkoly obsažené v roli personálního útvaru a rolích vedoucích pracovníků.

1 Úloha a cíle personálního řízení v organizaci

Lidská společnost vytváří organizace za účelem společného dosahování takových cílů, kterých by jedinec sám pravděpodobně nikdy nedosáhl. Lidé spolupracují v rámci daných organizačních hranic, které zároveň stanovují pravidla spolupráce tak, aby bylo možno optimálními způsoby transformovat úsilí jednotlivců ve společný výkon organizace a jeho prostřednictvím dosáhnout vytčeného společného cíle. Organizace funguje jen za předpokladu, že shromáždí, propojí a nakonec zaktivizuje a využije všechny své materiální, finanční, informační a lidské zdroje.

Z vymezení personálního řízení v kontextu organizace vyplývá i nezbytnost realizace personální práce v organizaci. V obecnějším pojetí lze personální řízení vymezit buď jako součást řízení organizace, které se zabývá pracovníky a jejich vnitropodnikovými vztahy, nebo jako specifickou oblast činností zajišťovaných specialisty a orientovaných na člověka v organizaci. V užším pojetí potom můžeme personální řízení vymezit jako nutnou součást činnosti každého vedoucího pracovníka, protože cílem řízení je zvýšení výkonnosti organizace. A to je prioritním úkolem všech vedoucích pracovníků nesoucích odpovědnost za práci druhých lidí.

Domnívám se, že vymezením cílů a úlohy personálního řízení resp. strategického řízení lidských zdrojů v kontextu organizace nám vyplynou i odpovědnosti za jejich realizaci. Organizační cíle lze vyjádřit jako definované výsledky, kterých se organizace snaží dosáhnout svými činnostmi. Organizační cíle udělají pracovníkům směr, kterým se organizace chce resp. potřebuje ubírat. Z pohledu odpovědnosti lze cíle rozdělit na tři typy. Vrcholový management odpovídá za oficiální strategické cíle organizace, střední management je odpovědný za operativní cíle a odpovědnosti prvoliniových vedoucích, vedoucích pracovníků nejmenších pracovních

skupin, jsou operační cíle. Cíle mají dvě hlavní funkce a to externí, spočívající ve způsobu, jakým je organizace spojena s okolním světem a interní, jejíž význam tkví ve významu cílů pro vnitropodnikové aktivity.

Konkrétní cíle a úkoly personálního řízení jsou determinovány personální strategií organizace, jejíž uvádění v praxi je realizováno dílčími personálními činnostmi v souladu s personální politikou organizace. Tu lze spatřovat jako jakýsi systém relativně stabilních zásad pro řízení personálního rozhodování na všech podnikových úrovních, nebo jako soubor opatření ve smyslu stabilních pravidel k ovlivňování a řízení zaměstnanců organizace a usměrňování jejich chování tak, aby jejich úsilí bylo totožné s úkoly, záměry a cíli organizace. (Palán, 2002, s. 152). Personální politika je současně s personální strategií podstatnou a nezbytnou součástí strategie celé organizace. Personální činnosti jsou reflexí personální politiky a strategie konkrétní organizace a její organizační kultury. Dílčí personální činnosti jsou prioritním úkolem personálního řízení a reprezentují výkonnou část práce personálního útvaru jako pracoviště specializovaného v rámci organizace na řízení lidských zdrojů. Mají směřovat k získávání, stabilizaci a optimálnímu rozvoji lidského potenciálu, který je základním zdrojem efektivity a prosperity organizace. Efektivita personálních činností se hodnotí z pohledu plnění společných organizačních cílů, záměrů a výsledků. Za cíl personálního řízení v organizaci můžeme považovat zajištění kvantitativní stránky lidských zdrojů, pod kterou si můžeme představit adekvátní počet pracovníků ve vhodné věkové a profesní struktuře s formální kvalifikací. Odpovídat by však měly i kvalitativní stránky jako je výkonnost, tvořivost, motivace a v neposlední řadě identifikace s cíli organizace. Řečeno stručněji: „správní lidé na správných místech“. Výsledkem by měl být vždy oboustranný prospěch, a to jak z hlediska organizace, tak i pracovníků.

1.1 Úrovně a význam personálního řízení

Odborná literatura rozděluje vývoj personálního řízení standardně do tří etap, reprezentovaných nejprve personální administrativou jako vývojově nejstarší, dále personálním řízením a konečně řízením lidských zdrojů. Etapy označují vývojové fáze nebo koncepce personální práce a její postavení v řízení organizace. Existují však i podrobnější specifikace vývoje personálního řízení a to např. dle Armstronga (1999) šest etap: péče o pracovníky, personální administrativa, personální řízení – fáze rozvoje, personální řízení – fáze dospělosti, řízení lidských zdrojů – první fáze a řízení lidských zdrojů – druhá fáze. (Kocianová, 2004, s. 105).

Proces vývoje personálního řízení tak můžeme charakterizovat jako postupnou změnu od tradičního pojetí k moderním formám personální práce, kdy kromě základních personálních činností vstupují postupně na scénu sociálně-psychologické souvislosti práce, rozvoj teorií motivace a v neposlední řadě zájem o personální a sociální rozvoj zaměstnanců. Personální řízení jako specifická činnost prováděná specialisty – personalisty a garantována personálním útvarem nabývá postupně v rámci koncepce řízení lidských zdrojů strategického významu.

Vyspělost personálního řízení v současných organizacích tak lze rozdělit do tří základních stupňů – stupeň tradiční, progresivní a špičkový. Tyto stupně korespondují s vývojovými fázemi resp. úrovní řízení jednotlivých firem. O zařazení organizace k jednotlivému stupni řízení lidských zdrojů rozhodují tři základní kritéria. Jsou to především organizační role personálního řízení a s ní spojené odpovědnosti, dále odborné kompetence a v neposlední řadě hlavní charakteristiky personálních procesů, které organizace realizuje, včetně posuzování jejich efektivity. Role personálního řízení jako štábní funkce v tradičním vývojovém stupni spočívá v jeho odpovědnosti za provádění efektivních administrativních služeb a ve

schopnosti reagovat na potřeby liniového managementu. Kompetenčně zahrnuje výkon většiny ostatních funkcí řízení lidských zdrojů a má jen malou zřetelnou podporu vrcholového řízení. Těto reaktivní roli většinou odpovídá i odborná schopnost personalistů, takže převažují spíše jen personálně administrativní schopnosti. Progresivní stupeň řízení lidských zdrojů, který ale stále ještě není součástí vrcholového řízení firmy, již aktivně plánuje důležité personální aktivity a část funkcí je delegována na liniový management. Odborné kompetence v rámci jednotlivých personálních funkcí zahrnují rozvoj specializovaných schopností a roste porozumění podnikovým procesům. Zásadní charakteristikou špičkového stupně řízení lidských zdrojů je zásadní změna jeho role v jeho spoluodpovědnosti za dosažení cílů firmy. Vrcholový management chápe ekonomickou hodnotu lidského kapitálu a tak je samozřejmé, že pozornost managementu se koncentruje spíše na zvýšení produktivity pracovníků, než na úsporu nákladů za řízení lidských zdrojů, které se tak stává významným nástrojem zvyšování produktivity zaměstnanců. Personální činnosti jsou hodnoceny s ohledem na jejich vliv na dosažení cílů firmy. Cílem tohoto stupně řízení, přecházejícího od reaktivní k aktivní, strategicky orientované manažerské funkci, je i zabezpečení hodnotové a kulturní integrace společnosti. Řízení lidských zdrojů se reflektuje i do oblasti firemního plánování a stává se tak nepostradatelnou součástí strategického plánování. Kromě účasti personalistů na přípravě a řízení procesů změn ve společnosti jsou tito i garantem kvality a standardizace personálních procesů. Realizace personálních funkcí je do značné míry delegována na liniový management. Se změnou role řízení lidských zdrojů dochází k separaci strategických – rozvojových a transakčních – administrativních činností. Důraz v oblasti odborných kompetencí je kladen na multifunkční schopnosti při zachování specializace při současném předpokladu porozumění základním podnikovým procesům, což nevyklučuje obsazování takovýchto pozic i představiteli se zkušenostmi z jiných manažerských oblastí. Jinými slovy, zásadně se mění role lidských zdrojů od

původně administrativního pojetí ke strategickému chápání. (Stýblo, 2005, s. 714 - 717).

Stupeň vyspělosti řízení lidských zdrojů v konkrétní organizaci rozhoduje o roli a tedy i míře odpovědnosti personálního útvaru. Je vhodné dodat, že i když jsou to právě manažeři, kteří generelně nesou formální odpovědnost za provádění úkolů a implementaci procesů vedoucích k dosahování žádoucích výsledků, je zároveň nutné, aby všichni pracovníci přispívající k úspěchu organizace věděli, co si mají pod pojmem úspěch představovat a jaké cesty budou k jeho dosažení nutné. Nástrojem podpory organizační kultury vyjadřujícím představu o cestách vedoucích k dosažení společného úspěchu jsou, kromě jiných složek, především společně sdílené hodnoty.

1.2 Řízení lidských zdrojů jako etapa personálního řízení

Dle Armstronga lze konstatovat, že pojem personální řízení a v současnosti teorií a praxí preferovaný a někdy za synonymum považovaný pojem řízení lidských zdrojů se skutečně shodují v mnoha rysech. Východiskem strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů je podniková strategie. Obě strategie uznávají, že linioví manažeři jsou odpovědní za řízení lidí, přičemž personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby, aby umožnil manažerům plnit jejich povinnosti. Hodnoty personálního řízení včetně „měkké“ verze řízení lidských zdrojů, která je podobou řízení lidských zdrojů vycházející z tzv. lidských vztahů a kladoucí důraz na komunikaci, motivování a vedení, se ztotožňují v pohledu na vyváženost potřeb organizace a jednotlivce, což znamená dosažení maximálního rozvoje potenciálu jednotlivců nejen pro jejich vlastní uspokojení, ale i pro snadnější plnění cílů organizace. Základní

funkcí personálního řízení i řízení lidských zdrojů je přizpůsobování lidí měnícím se požadavkům organizace, což v praxi znamená zaměstnávání správných lidí na správných místech, příprava a rozvoj správných lidí pro správná místa. Oba přístupy realizují stejným způsobem výběr, analýzu schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a způsoby řízení odměňování. Personální řízení včetně „měkké“ verze řízení lidských zdrojů kladou v zaměstnaneckých vztazích důraz na proces komunikace a participace. Rozdíly Armstrong nespatřuje v samé podstatě personálního řízení a řízení lidských zdrojů, která by z obou přístupů činila alternativy, ale spíše v rozdílných oblastech jejich priorit a přístupů. Řízení lidských zdrojů lze tedy chápat jako úhel pohledu a jako přístup k tradičnímu personálnímu řízení. Jako příklady vzájemné odlišnosti uvádí Armstrong dále aktivitu personálního řízení, která je zaměřená hlavně na jiné než jenom vedoucí pracovníky, avšak řízení lidských zdrojů se týká spíše právě vedoucích pracovníků. Personální řízení se snaží ovlivňovat liniové manažery, zatímco v řízení lidských zdrojů jde o integrování aktivity liniových manažerů. Personální řízení přijímalo rozvoj organizace spojený s unitaristickými a sociálně-psychologicky orientovanými myšlenkami, kdy zájmy managementu a pracovníků jsou v souladu, spíše s obavami, naopak řízení lidských zdrojů preferuje zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury. Významným rozlišujícím znakem je strategický charakter řízení lidských zdrojů, jeho participativní zapojení do strategických oblastí podniku. Ale snad nejvýznamnější rozdíl spočívá v pojetí řízení lidských zdrojů založeném na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii, která ho považuje za ústřední strategickou aktivitu vyššího managementu sloužící zájmům organizace. (Armstrong, 2005, s. 40 - 42).

Koubek vymezuje klíčové odlišnosti koncepce řízení lidských zdrojů od koncepce personálního řízení podobně, a to zejména ve třech následujících znacích. Řízení lidských zdrojů je charakteristické strategickým přístupem k personální práci a ke všem personálním činnostem, dále pak

orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace a tím, že personální práce přestává být záležitostí personalistů a včleňuje se do každodenní práce všech vedoucích pracovníků. (Koubek, 2005, s. 16).

Mužik v souvislosti s užíváním pojmu personálního řízení a řízení lidských zdrojů upozorňuje, že se v odborné literatuře stále častěji místo pojmu personální řízení objevuje pojem řízení lidských zdrojů. Tento pojem je chápán jako širší, protože kromě metod, procedur a dovedností práce s lidmi zahrnuje uplatnění lidského potenciálu v širším měřítku. Dalším specifickým řízení lidských zdrojů je, že kromě kvalifikačních a profesních hledisek pracovníků zohledňuje hlediska osobnostní, morální a etická. (Mužik, 2008, s. 72).

Navzdory výhradám odborné veřejnosti k řízení lidských zdrojů se tento termín v současnosti v organizacích používá stále častěji jako nejmladší koncepční alternativa k tradičnímu pojmu resp. systému personálního řízení. Řízení lidských zdrojů je dále charakterizováno jako „nejrozvinutější pojetí personální práce“. (Armstrong, 2005, s. 40). „Personální práce vždy obsahovala strategické otázky a současný důraz na strategické problémy pouze představuje další změnu v prostředí, na které se musí personální manažer adaptovat rozšiřováním své schopnosti vyžadovaným novou situací. Řízení lidských zdrojů je pouze pokračující proces personálního řízení – není tu žádný rozdíl.“ (Armstrong, 2005, s. 42). Z uvedeného je možno odvodit, že řízení lidských zdrojů ve smyslu personální práce lze považovat za moderní koncepční alternativu k tradičnímu systému personálního řízení, která reflektuje neustále se měnící prostředí.

Strategické řízení lidských zdrojů navíc charakterizuje integrovaný přístup k vytváření strategií lidských zdrojů umožňujících organizaci dosáhnout vytčených cílů. Integrovaný přístup představuje zejména použití plánování a logických přístupů k řízení personální práce, jejíž politika a aktivity jsou přizpůsobeny jasně formulované podnikové strategii. Lidé

v organizaci jsou považováni za strategický zdroj pro dosažení konkurenční výhody. (Armstrong, 2005, s. 51-52).

Lze se domnívat, že z reality turbulentně se měnící doby, reflektující globální změny a vlivy, lze odvodit i logickou souvislost vlivu na personální řízení, které si tak nutně nachází své nové místo v nově fungujících podmínkách a prostředí. Jako i v jiných organizačních oblastech je prioritním cílem personálního řízení v moderním strategickém pojetí stále především zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a ekonomické prosperity organizace.

2 POZICE A FUNKCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE

Personální útvar je specializované pracoviště na řízení lidských zdrojů v organizaci. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce. Dále poskytuje služby, týkající se této oblasti, vedoucím pracovníkům všech úrovní organizace a samozřejmě i jednotlivým pracovníkům. Samotná podstata personální práce dále zahrnuje i další úkoly vůči institucím působícím vně organizace. Z kontextu vyplývá pro personální útvar odpovědnost za plnění některých specifických úkolů. Jedná se zejména o formulaci, koncepci a prosazení personální strategie a personální politiky organizace. Personální útvar usměrňuje a radí vedoucím pracovníkům při plnění personálního rozměru jim svěřených úkolů tak, aby je orientoval na realizaci cílů personální strategie a personální politiky organizace. Personální útvar se vyjadřuje k záměrům organizace, které se týkají oblasti práce a lidského činitele. Dá se říci, že prioritně zajišťuje existenci, fungování a metodické řízení personálních činností potřebných k plnění úkolů a zajištění potřeb všech úrovní řízení. (Koubek, 2005, s. 29-32).

Z pohledu hierarchie řízení organizace zaujímají personální útvar a personální práce klíčová postavení ve struktuře organizace. Současná praxe vyspěle řízených organizací potvrzuje vzrůstající význam postavení řízení lidských zdrojů v organizaci. To zvyšuje i význam samotného postavení nejvyššího představitele personální funkce, vedoucího pracovníka personálního útvaru, který bývá současně členem vrcholového vedení organizace. Tato pozice v hierarchii organizace pak výrazně zefektivňuje plnění specifických úkolů personálního útvaru a to hlavně v oblasti koncipování a prosazování personální strategie a personální politiky organizace

a v mnoha dalších oblastech, které se dotýkají oblasti práce a lidského činitele. Pokud má být personální management rovnocenným strategickým partnerem výkonného managementu, je nutné, aby vedoucí pracovníci personálních útvarů porozuměli i klíčovým ekonomickým otázkám souvisejícím s dosahováním organizačních cílů a reflektovali je do realizace práce s lidskými zdroji.

Mezi faktory ovlivňující výkonnost organizace patří systém řízení. Zlepšením systému řízení lze zvýšit i výkonnost organizace. V tomto kontextu je vhodné uvést prvky ovlivňující zvýšení výkonnosti v oblasti řízení, které by měly pozitivně ovlivnit i produktivitu organizace. Jedná se o tzv. rámec 7-S, který zahrnuje sedm klíčových faktorů úspěchu, resp. množinu vzájemně na sobě závislých prvků výrazně ovlivňujících úspěch organizace, jimiž jsou:

- *Strategie (Strategy)* jako zamýšlená orientace organizace k danému cíli nebo množině cílů, vycházející z vize a poslání organizace, prioritně zaměřená na udržení konkurenční výhody. Organizační strategie se následně promítá i do strategie lidských zdrojů;
- *Struktura (Structure)* jako organizační uspořádání obsahující informace optimálně rozdělující jednotlivé odpovědnosti, kompetence a pravomoci;
- *Informační systémy (Systems)* jako procesy a toky zajišťující operativní řízení organizace;
- *Odbornosti (Skills)* jako souhrn znalostí a dovedností, které má firma k dispozici a které kultivuje a motivace k jejich optimálnímu využití;
- *Zaměstnanec (Staff)* a rozvoj jeho aktivit důležitých pro utváření základních hodnot managementu organizace;
- *Styl (Style)* jako uplatňování metod, nástrojů, chování a jednání v řízení;
- *Společně sdílené hodnoty (Shared Values)* jako součást vyhlášené a sdílené kultury organizace. (Peters, Waterman, 2001, s. 31).

I když se uvedené prvky netýkají výhradně jen práce personalistů, přesto je právě personalisté mohou významně ovlivňovat svoji odpovědností za přispění ke zvyšování výkonnosti a produktivity pracovníků organizace. Mužík spatřuje v uvedené koncepci 7-S rovněž možné východisko zlepšování systémů řízení. „Teorie řízení i praxe v podnikové sféře i mimo ni jsou „plné“ hledání optimálních konceptů systémů řízení. Zmíněna teorie 7 S může být východiskem pro tuto snahu. Výhoda této teorie je v její univerzálnosti, široké možnosti její aplikace v praxi.“ (Mužík, 2008, s. 22).

Můžeme tedy konstatovat, že základní funkcí řízení lidských zdrojů v organizaci, reprezentovaného personálním útvarem a vedoucími pracovníky různých úrovní, je co nejefektivnější přispění k dosahování vytčených podnikových cílů prostřednictvím personálních procesů, přičemž se v podstatě jedná o společnou úlohu liniových manažerů a manažerů – specialistů v oblasti personálního řízení, kteří ji vzájemně naplňují průběžně realizovanou součinností.

Pohled „nejlepší praxe“ naznačuje, že klasické nástroje organizační konkurenceschopnosti v oblasti technologického rozvoje, inovací a standardizací výrobních činností jsou limitované a časem vyčerpateľné, zatímco potenciál personálně organizačních schopností je stále častěji považován za klíčový předpoklad úspěšnosti. Z toho plyne potřeba posilování kvalifikace personálních manažerů v oblastech reprezentujících zejména vytváření požadavků na konkrétní pracovní pozice, zjišťování pracovních potenciálů managementu i pracovníků, vytváření individuálních rozvojových plánů, rozšiřování nabídky vzdělávání, rozšiřování schopnosti delegovat a ochoty k převzetí odpovědností a vytváření motivačních systémů přizpůsobených novým požadavkům na management i ostatní pracovníky. (Stýblo, 2005, s. 705-707).

2.1 Personální činnosti prováděné specialisty personálního útvaru

Je zřejmé, že až realizace dílčích, předem definovaných, personálních činností uvádí v život cíle a úkoly personálního řízení, které jsou determinovány personální strategií organizace v souladu s její personální politikou. Personální útvar neprovádí všechny práce spojené se zajišťováním výše uvedených personálních činností, avšak na práci s tím spojené se podílí u jednotlivých činností různou mírou svého přispění. I rozsah prováděných personálních činností je proměnlivý v závislosti na velikosti a struktuře organizace, tzn. že v malých organizacích se některé ze zmíněných činností realizují nepravidelně, oproti velkým organizacím, které disponují personalisty specializovanými jen na určitý úsek personální práce nebo na občasné prováděné personální činnosti najímají externisty. Lze předpokládat, že v zájmu dosažení maximální kvality prováděných personálních činností je výhodné soustředit všechny záležitosti týkající se práce a pracovníků do jednoho příslušně strukturovaného útvaru tak, aby bylo možné personální práci efektivně koordinovat v souladu s personální strategií a personální politikou organizace.

Trendem moderního vyspělého strategického pojetí řízení lidských zdrojů je zařazování netradičních personálních činností resp. služeb, funkcí, jako samostatných personálních činností. Jedná se např. o průzkum trhu práce, zdravotní péči o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, nebo o dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

2.1.1 Analýza a vytváření pracovních míst

Pracovní místo jako prvek v hierarchii pracovních míst organizační struktury je definováno souborem úkolů a odpovědností. Jako takové se nemění, ale je možno ho obsadit různými osobami. (Kocianová, 2007, s. 66). Východiskem pro tvorbu pracovního místa je analýza pracovního místa, jejímž cílem je formou zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti a vazbách na jiná pracovní místa získat popis pracovního místa resp. pracovní náplň, ze které lze následně odvodit představu o kvalifikačních, psychických a fyzických předpokladech pracovníka, který by na daném místě měl pracovat. Při analýze pracovních míst a z ní vyplývající specifikace pracovního místa hraje klíčovou roli personální útvar a jeho specialisté resp. jimi najatí externisté, avšak vedoucí pracovníci úzce spolupracují při vytváření pracovních míst s odpovědnými specialisty a měli by mít i jisté pravomoci upravovat podobu práce na pracovních místech. Měli by se rovněž snažit o formování pozitivních postojů svých podřízených v procesu získávání informací o práci a pracovních místech. (Koubek, 2005, s. 40).

Vytváření pracovních míst, nazývané také design, a jejich event. přestavba, redesign, jsou systematické procesy, během nichž se specifikují konkrétní pracovní úkoly jedince nebo skupiny a sdružují se do pracovních míst, která upřesňují poslání a místo jednotlivce, jeho zařazení do struktury s vymezením úkolů, pravomocí, odpovědnosti a formálních vztahů. Jinými slovy, musí tento proces zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst, tj. pracovníků zařazených na tato pracovní místa. (Koubek, 2005, s. 85-86). Armstrong spatřuje jako hlavní přístupy k vytváření pracovních míst rotaci práce, rozšiřování práce, obohacování práce, autonomní pracovní skupiny a systémy vysoce výkonné práce. (Armstrong, 2005, s. 265).

Při vytváření pracovních míst na základě analýzy pracovních míst se setkáváme s odlišnými přístupy v míře naplňování rolí specialistů personálního útvaru resp. personálního útvaru a vedoucích pracovníků, ale jejich vzájemnou spolupráci nelze zpochybnit. Oblast vytváření pracovních míst je spíše doménou specialistů personálního útvaru, ale za předpokladu úzké spolupráce s vedoucími pracovníky. Odlišným, ale stále častěji se projevujícím trendem v organizacích je situace, kdy klíčovou roli naopak zastávají vedoucí pracovníci a personální útvar hraje roli konzultanta. V případě přestavby resp. změny, redesignu pracovního místa, je nezpochybnitelná důležitá odborná role personálního útvaru stejně tak jako při plánování a organizování redesignu pracovních míst.

Závěrem lze konstatovat, že vytváření a analýza pracovních míst jsou nepochybně klíčovými personálními činnostmi ovlivňujícími celkové řízení organizace, protože tvoří základ realizace navazujících personálních činností a jejich kvalita ovlivňuje spokojenost samotných pracovníků s jimi vykonávanou prací, která se pak nutně promítá do efektivity práce celé organizace.

2.1.2 Personální plánování

Primárním úkolem plánování, důležitého nástroje řízení organizace, je stanovování směru, metod a cest k dosažení společně vytčených cílů. Personální plánování, jako plánování odvozené, tj. sekundární, a přesto tvořící těžiště plánovacích aktivit organizace, je procesem předvídání, stanovování cílů a cest k jejich dosažení v oblasti pokrytí potřeby pracovní síly resp. pohybu lidí do organizace, z organizace a v rámci organizace, spojování pracovníků s konkrétními pracovními úkoly, formování a využití pracovních schopností lidí, formování pracovních týmů, personální a sociální rozvoj těchto lidí. Cílem tohoto procesu je dosažení dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou

pracovních sil v organizaci i mimo ni. V širší perspektivě je podstatou personálního plánování efektivní současné i budoucí zajištění konkurenceschopné pracovní síly resp. pracovníků v organizaci z adekvátních zdrojů s ohledem na požadovanou kvalitu i kvantitu. Z užšího pohledu je cílem personálního plánování propojování individuálních zájmů pracovníků se zájmy organizace resp. zajištění personálního rozvoje všech pracovníků organizace, přispívat k uspokojování jejich sociálních potřeb a maximalizovat jejich uspokojení z vykonávané práce. (Koubek, 2005, s. 87-89).

Základní podmínkou úspěšného vytvoření personálního plánu je dodržování zásad efektivnosti personálního plánování. První zásadou je znalost a respektování strategických plánů organizace, které tvoří základní východisko při vytváření personálních plánů. Další je časové sladění cyklu plánování činnosti organizace a cyklu personálního plánování, což v praxi nutí liniové i ostatní manažery zasazovat personální plány do kontextu výrobních resp. dalších plánů organizace. Poslední zásadou by měla být akceptace nejen personálního plánování, ale i celého rozsahu personálního řízení vedoucími pracovníky, zvláště pak vrcholovým vedením jako celoorganizační záležitost zásadně nutná pro zajištění trvalého rozvoje organizace .

Vyjdeme-li ze zásady respektování strategických plánů organizace při vytváření personálních plánů, pak nelze zpochybnit jednoznačnou zodpovědnost vrcholového vedení za formulaci hlavních organizačních cílů, ze kterých jsou následně odvozeny kvalitativní i kvantitativní odhady potřeb pracovníků. Vrcholové vedení dále rozhoduje a nese odpovědnost za styl řízení organizace, takže jestliže usiluje o flexibilitu svých organizačních struktur, pak z toho plyne i flexibilita v oblasti práce a lidských zdrojů a naopak, v případě směřování k dlouhodobé organizační stabilitě, má tento přístup relevantní dopady do oblasti personálního plánování. Linioví manažeři by měli být schopni odhadnout, zda lze pokrýt potřeby dané-

ho pracovního místa např. zlepšením kvalifikace dosavadních pracovníků či navržením zlepšení organizace práce. Dále by měli být schopni rozhodnout, zda uplatnit vliv nástrojů hmotné stimulace či uspokojování potřeb sociálního rozvoje svých podřízených. V pravomoci liniového vedoucího, jako vedoucího nejmenších pracovních skupin a tím i bezprostředního nadřízeného, jsou další nástroje personálního plánování, jako např. plánování kariéry a plány následnictví. Linioví manažeři hrají v personálním plánování klíčovou roli, protože teprve až na jejich úrovni vedení dostávají pracovní úkoly maximálně konkrétní podobu, z čehož mohou právě oni odvodit charakteristiku požadované pracovní síly.

Jako u všech ostatních personálních činností nelze ani v procesu personálního plánování opominout úlohu personálního útvaru, která je v organizaci nenahraditelná a to hlavně s ohledem na jeho funkci jako zdroje informací vztahujícího se k lidským zdrojům. Analýzou shromážděných informací lze vyvodit zákonitosti a vztahy fungující nejen v dané organizaci, ale i v daném segmentu trhu práce. Rolí personálního útvaru je i úloha koordinátora a organizátora plánovacího procesu resp. metodologické vedení, usměrňování a kontrola vedoucích pracovníků organizace včetně liniových vedoucích, kteří ne vždy mívají potřebné znalosti a dovednosti z oblasti personálního řízení. Personální útvar nese odpovědnost za zpracování finální verze personálních plánů na základě jím navržené metodiky zahrnující plány navazujících personálních činností a dále pak za kontrolu jejich naplňování. Závěrem lze říci, že v personálním plánování hrají nezastupitelnou roli všechny úrovně vedení organizace včetně personálního útvaru jako garanta této činnosti.

2.1.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je společně s výběrem pracovníků klíčovou fází formování pracovní síly organizace, tj. staffingu. Cílem je zajistit z vhodných

vnitřních i vnějších zdrojů včasné, a s přiměřenými náklady dostatečné, množství kvalifikačně odpovídajících uchazečů, identifikovaných se zájmy a cíli organizace, na nabízená volná pracovní místa v organizaci. Pojem získávání pracovníků reprezentuje kromě strategické orientace moderní personalistiky i její snahu získávat nejen pracovníky odpovídající kvalifikace, ale především pracovníky zaujaté pro zájmy a cíle organizace, motivované a jejichž individuální zájmy se v co největší míře shodují se zájmy organizace, jejím systémem hodnot, její kulturou. (Koubek, 2005, s. 117-119).

Organizace zvyšují svoji úspěšnost při získávání pracovníků především svou pověstí seriózního zaměstnavatele. Tě dosahují nejenom dodržováním legislativních norem a pravidel v oblasti zaměstnanosti a pracovního života, etickou kulturou, ale i neustálou snahou o zlepšování pracovních podmínek a tím i zvyšováním spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, dále pak nabídkou perspektivy personálního a sociálního rozvoje pracovníků. „Většina velkých zaměstnavatelů, uvažujících ve strategicky dlouhodobém horizontu, má standardní programy budování své zaměstnavatelské atraktivity. Jejich součástí je spolupráce s vysokými školami, účast na veletrzích pracovních příležitostí, financování a organizování soutěží na témata, která firmy vidí jako zdroj své budoucí konkurenční výhody. Metody posilování zaměstnavatelské atraktivity ale nemíří jenom k čerstvým absolventům. Jsou cíleny také na zkušené lidi, kteří hledají nové profesní výzvy a příležitosti. Takovému účelu slouží i angažovanost firem v různých profesních svazech, asociacích či komorách.“ (<http://www.e15.cz/prilohy/kariera-a-vzdelani>). Snaha o dobrou zaměstnavatelskou pověst a pozitivní formování personálu v organizaci nabývá v současných moderních organizacích koncepčního charakteru a je cílem aktivit personálního marketingu, vhodného nástroje k usnadnění získávání pracovníků a jejich stabilizaci v organizaci. Plán získávání pracovníků by měl zahrnovat plány na přilákání kvalitních uchazečů pomocí toho, že se organizace stane „atraktivním zaměstnavatelem“, „zaměstna-

vatelem volbou“. Toho lze dosáhnout takovými prostředky, jako je celkové zlepšování pověsti podniku jako zaměstnavatele a nabízení: lepšího odměňování; většího množství příležitostí k rozvoji, vzdělávání a ke kariéře; zvýšené budoucí zaměstnatelnosti, protože organizace se těší pověsti, že zaměstnává a rozvíjí vysoce kvalitní lidi a nabízí řadu příležitostí k učení; podmínek zajišťujících vyváženost pracovního a mimopracovního života, například tím, že přizpůsobují pracovní dobu a pracovní režim, politiku dovolených, nabízení péče o děti nebo jiných výhod potřebám těch, kdo mají ještě nějaké povinnosti v rodině či v domácnosti; lepšího zařízení, vybavení a příležitosti pro vzdělané pracovníky, například pracovníky výzkumu a vývoje, inženýry nebo specialisty na informační technologie; „zlatého přivítání“, štědrého příspěvku na přestěhování. (<http://www.businessinfo.cz>).

Rozhodující roli při získávání pracovníků hraje personální útvar, který plní svou roli metodologickou, organizační a administrativní za současného dohledu na uplatňování a dodržování platné legislativy. Úloha vedoucích pracovníků, zejména liniových, spočívá nejprve v identifikaci potřeby získávání pracovníků do organizačních struktur, za jejichž činnost odpovídají. Personálnímu útvaru, se kterým úzce spolupracují, poskytují podklady pro analýzu pracovních míst a spolupracují i při předvýběru pracovníků. (Koubek, 2005, s. 154). I zde bych opět chtěla zdůraznit, že při získávání pracovníků hraje nezastupitelnou roli personální útvar jako garant této činnosti, avšak opět v těsné spolupráci s liniovým vedením.

2.1.4 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je společně se získáváním pracovníků klíčovou fází formování pracovní síly. Výběr je oboustranná záležitost, což znamená, že zaměstnavatel si vybírá potenciálního pracovníka, a naopak, pracovník si vybírá svého zaměstnavatele. Cílem výběru pracovníků ze strany zaměst-

navatele je, co možná nejlépe, rozpoznat pravděpodobně nejvhodnějšího pracovníka pro konkrétně obsazované pracovní místo. Z toho vyplývá, že při výběru je nutno mít na zřeteli nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče. Závažnosti rozhodování této fáze je nutno přizpůsobit organizační stránku výběru uchazečů, protože kvalita procesu výběru pracovníků má rozhodující význam na to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici pro naplňování svých cílů. Proces výběru pracovníků obvykle zahajují společně s personalisty vedoucí pracovníci - bezprostřední nadřízení právě obsazovaného místa a event. vedoucí pracovníci o úroveň výše - tím, že definují pracovní místa, spolupracují při jejich analýze, navrhují volby metod výběru a organizaci výběru, připravují, spolu realizují pohovory s uchazeči a provádějí konečná rozhodnutí o přijetí či nepřijetí. (Koubek, 2005, s. 157-157).

„Úspěch výběrového řízení na obsazení nové pracovní pozice, ať již interního, nebo externího, je do značné míry determinován ještě před jeho zahájením. V případě aktivního zapojení manažera je klíčovým faktorem právě on. Aby mohl být celý proces co možná nejefektivnější, je nezbytné pracovat s manažery, kteří nejenže přesně vědí, co vlastně od uchazeče očekávají, ale také své požadavky umějí jasně definovat. Měli by být schopni říci, koho do svého týmu potřebují, jaké by kandidát měl mít charakterové vlastnosti i odborné předpoklady, které úkoly bude plnit a jaké kompetence k tomu potřebuje. Velmi důležitou úlohu v celém procesu samozřejmě hraje rovněž personální oddělení. Jako součást firemní kultury, která se prolíná i do náborového procesu, by mělo připravit komplexní a zároveň srozumitelný kompetenční model podporující strategii firmy.“ (<http://kariera.ihned.cz>). Přítomnost přímých nadřízených při posuzování pracovní způsobilosti uchazeče je klíčově důležitým momentem nejen proto, že budou zodpovídat za plnění úkolů na obsazovaných pozicích, ale měli by být schopni posoudit i schopnost potenciálních pracovníků, s ohledem na jejich předpokládané osobnostní charakteristiky, zařadit se do stávajícího pracovního kolektivu a tím přispět k pozitiv-

nímu vytváření mezilidských vztahů na pracovišti. Je zřejmé, že pouze profesionální odbornost a kompetence nemohou kompenzovat závažné osobnostní charakterové nedostatky, které mohou vytvářet bariéry ve vzájemné spolupráci a tak zkomplikovat, či zabránit, dosažení společně vytčených cílů. Personální útvar dbá především na dodržování legislativy a zásad politiky výběru pracovníků v organizaci, dále zajišťuje výběr po metodologické, administrativní a organizační stránce.

2.1.5 Přijímání a orientace pracovníků

Přijímání pracovníků lze charakterizovat jako řadu formálních náležitostí, z nichž nejdůležitější je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy. Na základě té je pak pracovník zařazen do personální evidence. Následuje uvedení na pracoviště k bezprostřednímu nadřízenému, kde je seznámen s jeho právy, povinnostmi a ostatními všeobecnými a podnikovými předpisy.

Orientace pracovníků je program adaptačních a vzdělávacích aktivit vypracovaný s ohledem na specifika pracovního místa, který má usnadnit a tím urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich pracovními úkoly, pracovními podmínkami, sociálním prostředím, zároveň také s potřebnými znalostmi a dovednostmi, aby jejich pracovní výkon mohl v co nejkratší době dosáhnout požadované úrovně. V podstatě se jedná o maximální možné zkrácení období adaptace. Orientace probíhá jak po formální linii, která je v tomto případě plánovitým procesem zabezpečovaným personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným, tak i neformálním způsobem, který je spontánně realizovaný spolupracovníky. Nelze opominout vzdělávací aspekt orientace pracovníků, protože jde především o formování pracovních schopností nového pracovníka v souladu s požadavky nového pracovního místa u nového zaměstnavatele, což ori-

entaci pracovníků stále častěji řadí do systému vzdělávání pracovníků v organizaci. (Koubek, 2005, s. 178-180).

Zásadní podíl na praktické části orientace nových pracovníků mají bezprostřední nadřízení, kterým obvykle s orientací pomáhají i spolupracovníci nového pracovníka v rámci svěřené organizační struktury. Mužík v této souvislosti hovoří o tzv. pedagogizaci podnikových činností v organizaci, kterou shledává edukačním prostředím a manažerům přisuzuje edukační roli v podobě facilitace činnosti svěřených pracovníků. (Mužík, 2008, s. 12).

Personální útvar odpovídá za koncepční stránku orientace, obsah a časový harmonogram pro jednotlivé kategorie pracovních míst a v této souvislosti proškoluje vedoucí pracovníky všech úrovní. Opět lze konstatovat úzkou spolupráci personálního útvaru s vedoucími pracovníky, tedy bezprostředními nadřízenými, jak v průběhu procesu orientace, tak při vyhodnocování efektivnosti akce.

2.1.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Strategické řízení lidských zdrojů akcentuje zásadu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“, tj. s ohledem na konkrétní schopnosti a preference jednotlivých pracovníků. Tato zásada je pak východiskem současného přístupu k pracovnímu výkonu pracovníků, hlavnímu smyslu personální práce, a k jeho hodnocení, k tzv. řízení pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu reprezentuje integrovaný přístup ukotvený v principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností k tomu potřebných. Na základě těchto skutečností do-

cházi k provázání, integraci vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovního výkonu pracovníka a jeho odměňování. Podstatným a výrazným rysem je rostoucí participace každého pracovníka na řízení. Výsledky hodnocení poskytují informace nejen o pracovním výkonu, ale i efektivnosti výběru a rozmísťování pracovníků, správné specifikaci pracovních míst, odměňování, motivaci či případných potřebách dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace. (Koubek, 2005, s. 190-192).

Kromě toho, že efektivní hodnocení má být motivující a diferencující, orientuje pracovníka především k budoucnosti a je stěžejním nástrojem řízení výkonnosti. Stěží si lze představit dlouhodobě výkonnou firmu, ve které nefunguje nějaký živý systém hodnocení. Hodnocení není činnost, kterou si na manažery vymysleli personalisté, hodnocení je základní manažerská činnost. (<http://managerweb.ihned.cz>).

Při hodnocení pracovníků se klade stále větší důraz na motivační a rozvojovou roli hodnocení. Tradiční role související s odměňováním pracovníků přitom neztrácí na významu. Hodnocení pracovníka resp. hodnocení pracovního výkonu pracovníka však nevypovídá pouze o výsledcích jeho práce, které jsou považované za výkon, ale pro účely hodnocení je výkon chápán v širším smyslu, „tj. jako jednota výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti mající vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává“. (Koubek, 2005, s. 195). Uvedené se odráží ve dvou podobách hodnocení pracovníků a to v neformálním - průběžném hodnocení a ve formálním - systematickém hodnocení, přičemž za obě formy hodnocení pracovníka je zodpovědný bezprostřední nadřízený hodnoceného, tedy liniový vedoucí, na něhož je v této souvislosti kladen požadavek zabezpečení motivujícího vedení pracovníka a průběžného poskytování zpětné vazby ohledně výkonu. Rozhodující je kladení důrazu na sdílení cílů a hodnot organizace a to jak u pracovníků, tak jejich nadřízených a dále na jejich

vzájemnou efektivní komunikaci, jejímž cílem je včasné odhalování a řešení problémů pracovního výkonu.

Hodnocení pracovníků vyžaduje těsnou spolupráci personálního úvaru a vedoucích pracovníků všech úrovní, především liniových manažerů, jejichž pravomoci a odpovědnost koncepce řízení pracovního výkonu významně posiluje. Personální útvar zajišťuje odbornou, organizační, konzultantsko-poradenskou, administrativní a kontrolní stránku hodnocení pracovníků při současném dodržování legislativy a stanovených pravidel.

2.1.7 Rozmísťování pracovníků

Rozmísťování pracovníků je kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorově integrování pracovníků s pracovními úkoly a pracovními místy tak, aby bylo dosaženo optimálního vztahu mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem. Jinými slovy jde o nepřetržitý proces, ve kterém je praktickou snahou organizace zrealizovat strategické úkoly řízení lidských zdrojů, což v první řadě znamená obsadit pracovní místo co nejvhodnějším kandidátem, následně optimálně využít jeho pracovní schopnosti, budovat týmy a zároveň pečovat o personální a sociální rozvoj pracovníků tak, aby bylo dosaženo zlepšení celkového pracovního výkonu organizace. Na jedné straně tedy stojí pracovníci se svým profilem tvořeným jejich profesně kvalifikačními a osobnostními předpoklady, na druhé pak pracovní místa se svým profilem a požadavky na úroveň výkonu, které hrají v rozmísťování pracovníků primární roli, neboť prioritní snahou je obsadit pracovní místa pracovníky s požadovanou kvalifikací, výkonem a schopností maximálního přizpůsobení se pracovním podmínkám daného místa. Strategické řízení lidských zdrojů preferuje tzv. tailoring, „šití“ pracovních úkolů a míst na míru pracovníkovi. S tím souvisí i nový moderní přístup k rozmísťování pracovníků, kde hlavní roli hraje profil pracovníka s jeho pracovní orientací a preferencemi. Snahou je tomuto profi-

lu přizpůsobit pracovní úkoly a pracovní místo. Paradoxně lze tedy konstatovat, že spíše než o rozmísťování pracovníků jde o rozmísťování pracovních úkolů. (Koubek, 2005, s. 221-222). S rozmísťováním pracovníků souvisí i pojem staffing či resourcing. Jedná se o formování personálu organizace ve smyslu počtu, struktury a jeho pracovních schopností. Úkolem rozmísťování pracovníků je spojování pracovníků s konkrétními pracovními místy, avšak staffing reprezentuje utváření schopností pracovníků pro dané pracovní místo včetně rozvoje jejich flexibility a schopností s ohledem na perspektivu organizace. Staffing je tedy pojem se strategickou orientací.

Při realizaci rozmísťování pracovníků se jednoznačně uplatňují pravomoci vedoucích pracovníků bezprostředně odpovědných za hodnocení svých podřízených. Lze se tedy domnívat, že tím zákonitě ovlivňují následné povyšování pracovníků, převádění na jinou práci, přeřazení na nižší pozici, propouštění a do jisté míry i penzionování, navrhují a aplikují metody snižování pracovníků. Dále nelze zpochybnit ani jejich kompetence při výběru pracovníka na místo v jim podřízených organizačních strukturách. Personální útvar standardně plní svoji organizační, metodickou a administrativní úlohu za předpokladu dodržování platné legislativy a předpisů i zvyklostí organizace, na což často dohlíží odborový orgán či jiný reprezentant zaměstnanců.

2.1.8 Vzdělávání pracovníků

Vzhledem k tempu moderní společnosti jsou kladeny na člověka požadavky celoživotního zvyšování znalostí a dovedností s cílem dosáhnout skrze takto získanou flexibilitu připravenost na změny a docílit tak jeho trvalé zaměstnatelnosti jako pracovní síly. Z tohoto pohledu se vzdělávání a formování pracovních schopností stává nevyhnutelným celoživotním procesem, stále z větší části iniciované a realizované samotnými organi-

zacemi s jejich tradičními i rozvojovými vzdělávacími aktivitami. Organizace se snaží o efektivní řízení znalostí. Hovoří se o „učící se organizaci“. Taková organizace hledá nejefektivnější způsoby učení se v organizaci. Mužík v této souvislosti uvádí, že učící se organizace znamená více, než je „zvětšený objem vzdělávání“. Základní složku v procesu přerodu firmy na organizaci, která je konkurenceschopná v globální ekonomice, spatřuje v celoživotním vzdělávání. (Mužík, 2008, s. 34). Učící se organizace předpokládá změny lidských rolí, stylu řízení a optiky, kterou se hledí na lidské bytosti. Dále nutí vzdělavatele a konzultanty k přehodnocení jejich rolí. V učící se organizaci je kladen důraz na dva aspekty: na učení se jednotlivců a na učení se samotné organizace. Individuální učení je chápáno jako směr naprogramovaného vzdělávání a učení se z práce. Učení se z práce je v učící se organizaci chápáno jako jedna z podstatných funkcí manažerovy práce. Pokud jde o vzdělávání, je důležité, aby všichni zaměstnanci k němu měli přístup bez ohledu na to, na jaké úrovni se právě nacházejí. Na vzdělávání a rozvoj, především manažerů, se běžně pohlíželo jako na zvláštní funkci organizace. Vzdělávání bylo vnímáno jako výsledek zvláštního úsilí vzdělavatelů a konzultantů zlepšit dovednosti, znalosti a postoje zaměstnanců. Koncepce učící se organizace vnáší do diskuse nový rozměr. Místo toho, aby se o ní mluvilo jako o separátní funkci, považuje se celá organizace za učící se systém, kde se jednotlivci učí z činností, které se v organizaci vykonávají a kde se organizace jako celek učí z aktivní součinnosti jednotlivců. Potřeba učit se není předepisována, ale vychází z procítění nedostatečnosti každého jednotlivce a jeho motivace být lepším. (<http://www.cd.cz>).

Vzdělávání pracovníků, jako personální činnost koncipovaná s ohledem na celkovou strategii a politiku organizace, zahrnuje následující aktivity: přizpůsobování pracovních schopností tzv. podélnou flexibilitu pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa prohlubováním pracovních schopností; zvyšování použitelnosti pracovníků rozšiřováním pracovních schopností; rekvalifikační procesy uvnitř organizace; orientace nových

pracovníků; formování pracovních schopností v souladu s novými trendy řízení lidských zdrojů, které se netýká jen odborné způsobilosti – kvalifikace, ale i formování osobnosti pracovníka, přičemž rozvoj pracovníka je spíše orientován na jeho kariéru, než jen na jeho současnou práci. S pojmem rozvoj pracovníků nelze zaměňovat pojem rozvoj lidských zdrojů, který představuje nový strategický pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci, přičemž cílem učící se organizace je rozvoj pracovních schopností organizace jako celku. (Koubek, 2005, s. 237-239).

Vedoucí pracovníci systematickým sledováním, zda jejich podřízené splňují kvalifikační požadavky pracovních míst, dále sledováním úrovně jejich pracovního výkonu a pracovního chování, jsou zákonitě rozhodujícím agentem v procesu identifikace potřeby vzdělávání. Tím výrazně participují na procesu plánování vzdělávání. Často jsou odpovědní za obsah i průběh vlastní realizace vzdělávání na pracovišti, ve kterém mohou zaujímat i roli vzdělavatele. Vedoucí pracovníci jsou také zdrojem informací potřebných pro vyhodnocování výsledků vzdělávání. Personální útvar, který formuluje a navrhuje politiku a strategii vzdělávání pracovníků, současně vytváří organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Je také garantem odborné a organizační stránky všech fází systematického vzdělávání, je iniciátorem procesu zkoumání potřeby vzdělávání, kterou dále analyzuje, navrhuje program a rozpočet vzdělávání. Organizuje a metodicky vede vyhodnocování výsledků vzdělávání pracovníků. Vzdělávání pracovníků propojuje s ostatními personálními činnostmi, především na vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, rozmísťování pracovníků. (Koubek, 2005, s. 263-264). Pro tuto personální funkci je typickou charakteristikou z pohledu úlohy vedoucích pracovníků a úlohy personálního útvaru jejich úzká spolupráce. Je vhodné zdůraznit, že vzhledem k investičnímu charakteru vzdělávání poskytovaného organizací, je toto stále častěji zařazováno i mezi odměny.

2.1.9 Odměňování pracovníků

Moderní pojetí odměňování, považované za nejefektivnější nástroj motivování pracovníků, nepředstavuje už jenom mzdu, plat či další formy peněžní odměny poskytované organizací pracovníkovi jako kompenzaci vykonávané práce. Jedná se o činnost se široce propracovanou teorií i metodologií zahrnující např. pracovníkovo povýšení, formální uznání a další zaměstnanecké výhody zpravidla nepeněžního charakteru, vyplývající z pracovní-právního vztahu, který je základem spolupráce mezi pracovníkem a organizací. Odměny mohou nabývat i charakteru ne pro každého pracovníka zcela samozřejmého a obvyklého, takže je možno mezi ně zařadit i např. nadstandardní vybavení pracoviště nebo vzdělávání poskytované organizací, jak bylo již zmíněno v předešlé podkapitole. Armstrong uvádí ve složkách systému odměňování kromě peněžních odměn také zaměstnanecké výhody, což společně tvoří celkovou odměnu. Do systému lze zahrnout také nepeněžní odměny ve formě uznání, ocenění, úspěchu, svěřené odpovědnosti, osobního růstu a často lze zahrnout i procesy řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2005, s. 553).

Názory specialistů v řízení lidských zdrojů vyjadřují jako nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců z firem nespokojenost s nadřizovaným, špatnými pracovními podmínkami a právě nedostatečně vysoké finanční ohodnocení. (<http://www.risk-management.cz/>). Klíčovým problémem je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Vzhledem k povaze této činnosti lze zcela jistě konstatovat, že se jedná o jednu z nejcitlivějších personálních činností v organizaci vůbec.

Z uvedeného vyplývá, že odměny lze v podstatě rozčlenit na tzv. vnější – hmatatelné odměny, o nichž rozhoduje a kontroluje je organizace a tzv. vnitřní – nehmotné odměny, mající čistě individuální povahu související

především s pracovníkovou spokojeností s konkrétně vykonávanou prací, a které reflektují osobnost pracovníka tj. jeho potřeby, zájmy, postoje, hodnoty a normy. I když mají vnější a vnitřní formy odměn různou povahu, existuje mezi nimi úzká provázanost a i oblast vnitřních odměn může organizace výrazně ovlivňovat např. na míru šitým vytvářením pracovních úkolů, pověřováním pracovníka pracemi, které využívají jeho individuální schopnosti, obohacováním práce v rámci participativního řízení, autonomií práce a v neposlední řadě korektními vztahy mezi vedením organizace a pracovníky. (Koubek, 2005, s. 265-267).

Je zřejmé, že rozhodující roli v odměňování pracovníků sehrávají vedoucí pracovníci, protože jsou nejlépe seznámeni s povahou konkrétního pracovního místa. Mohou proto hodnotit práci spojenou s místem a výkonem pracovníka v daných pracovních podmínkách. Vedoucí pracovníci nesou odpovědnost nejen za vytváření zdrojů uvnitř organizace, jejich distribuci a efektivní využívání, ale jsou odpovědní za vytváření koncepce systému odměňování a za jeho realizaci v prostředí respektujícím legislativní pravidla a normy. Personální útvar hraje nezastupitelnou úlohu při tvorbě systému odměňování především svojí odborností. V jeho kompetenci je správa systému, který by měl být korektní resp. objektivní ke všem pracovníkům. Dbá na dodržování legislativy a zajišťuje komunikaci relevantních informací uvnitř i vně organizace. Stejně jako ostatní personální činnosti je nutno i odměňování pracovníků vidět v kontextu dalších personálních činností, ze kterého lze odvodit další role jak personálního útvaru, tak vedoucích pracovníků.

2.1.10 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy vznikají mezi lidmi při práci v organizaci a mohou tak nabývat různé podoby a kvality. Co se týká podoby, jedná se zpravidla

buď o neformální anebo formální vztahy, upravované různými pravidly. Pracovní vztahy lze rozčlenit do následujících skupin: vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem upravované zákoníkem práce; vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením hájícím zájmy svých členů dle pravidel vymezujících práva a povinnosti člena; vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem, tzv. kolektivní pracovní vztahy, upravované celostátními zákonnými normami; vztahy mezi nadřízeným a podřízeným upravované pracovní smlouvou a organizačními předpisy, které upravují i vztahy k zákazníkům a veřejnosti; vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci. Nejběžnějšími jsou každodenní vztahy mezi jednotlivými spolupracovníky, které většinou nejsou vzhledem ke svému neformálnímu charakteru upravovány žádnými zvláštními interními předpisy. Snahou některých organizací v současnosti je však vytvořit určitý formální rámec těchto vztahů a dát jim čistě podobu pracovních vztahů. (Koubek, 2005, s. 304-305).

Z uvedeného lze předpokládat značný význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci, neboť pracovní vztahy jsou v podstatě zakomponovány do všech personálních činností. Kvalita pracovních vztahů se prostřednictvím individuálního výkonu odráží do efektivity celkového plnění cílů organizace, takže korektní pracovní a mezilidské vztahy musí pozitivně ovlivňovat a vytvářet podmínky pro příznivé dosahování celoo organizačního výkonu. Budování kvalitních pracovních vztahů v organizaci je tedy určující a podpůrnou činností pro dosažení cílů firmy.

Jestliže jsou sociální vztahy uvnitř organizace charakterizovány hodnotami, normami a vzory jednání, pak jsou pracovní vztahy odrazem organizační kultury. Deklarované, ale i nepsané, prvky kultury vytvářejí organizační klima, které má vliv jak na jednání managementu tak i jednotlivých pracovníků. (Kocianová, 2007, s. 158). Organizace by měla věnovat zvýšenou pozornost vytváření žádoucí kultury a zajistit, aby pracovníci přijali za své hodnoty organizace a tím pozitivně rozvíjeli vytváření zdravých pracovních vztahů.

Oblast pracovních vztahů je personální činností, ve které jak vrcholový management, tak i linioví manažeři opět sehrávají významnou roli s ohledem na jejich možnosti vytváření a ovlivňování pozitivních či negativních pracovních vztahů. Vrcholový management navíc bývá partnerem odborů při kolektivním vyjednávání. Personální útvar vystupuje v roli organizátora kolektivního vyjednávání a věnuje se odborné stránce komunikace. Podporuje profesionálními radami a službami v oblasti pracovních vztahů jak vedoucí tak i jednotlivé pracovníky organizace. Jako obvykle dohlíží personální útvar na dodržování platné legislativy.

2.1.11 Péče o pracovníky

Právo na uspokojivé pracovní podmínky je zakotveno v ústavních dokumentech, které tak determinuje povinnosti zaměstnavatele vytvářet zaměstnancům takové pracovní podmínky, ve kterých mohou úspěšně plnit svěřené pracovní úkoly. Na péči o pracovníky lze tedy nahlížet jako na soubor práv a povinností, v jejichž rámci zaměstnavatel vytváří optimální podmínky pro výkon práce. Rostoucí tlak odborů, státu i mezinárodních institucí směřuje ke stále větší pozornosti vedení organizací k této oblasti.

V konkrétní podobě představuje péče o pracovníky celospolečenské zájmy a cíle, spadající do oblasti občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka, dále individuální zájmy a cíle člověka resp. uspokojování jeho potřeb a konečně zájmy a cíle organizace, které se týkají zabezpečení potřebných pracovníků. (Kocianová, 2007, s. 165). Úroveň a kvalita oblasti péče o pracovníky je nejčastěji ze strany pracovníků či budoucích pracovníků používána ke srovnávání „přitažlivosti“ organizace s jinými. Jinak řečeno, úroveň realizace péče o pracovníky si organizace vytváří zaměstnavatelskou pověst, která je důležitým nástrojem personálního mar-

ketingu, jehož prostřednictvím se zaměstnavatel snaží získat konkurenční výhodu na trhu práce. Není tedy sama o sobě cílem, ale právě nástrojem získávání, stabilizace a motivování pracovníků. Dobří zaměstnavatelé jsou si vědomi, že úspěšnost jejich organizace je závislá především na pracovnících a jejich schopnostech, takže svoji pozornost stále více zaměřují na péči o pracovníky a snaží se ji neustále zkvalitňovat.

Péče o pracovníky ve svém nejširším pojetí zahrnuje záležitosti pracovní doby a režimu práce, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti, služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám a v neposlední řadě i péči o životní prostředí. Péči o pracovníky lze členit na péči povinnou, stanovenou v rámci zákonů, předpisů a kolektivních smluv, dále na péči smluvní, vymezenou rámcem kolektivní smlouvy organizace a konečně na dobrovolnou péči, která je výrazem personální politiky konkrétního zaměstnavatele. (Koubek, 2005, s. 321-322).

Koncepce a kvalita péče o pracovníky se bude v jednotlivých organizacích značně lišit a bude zřejmě záviset na celkovém pojetí a úrovni personální práce nebo-li na personální politice dané organizace. Široce koncipované pojetí péče o pracovníky, které je součástí moderního resp. strategického řízení lidských zdrojů, vytváří prostor pro realizaci různých činností v různých oblastech a na různých úrovních vedení. Jsou to ale především linioví vedoucí pracovníci, kteří jsou v rámci svých úseků plně odpovědní za dodržování platných pravidel a norem vyplývajících ze zákona pro oblast péče o pracovníky a dohlízejí v tomto směru i na své podřízené, čímž se stávají realizátory péče o pracovníky. Dále se od nich očekává iniciativa a kreativita týkající se možností naplnění konkrétních potřeb podřízených v rámci dobrovolné péče o pracovníky, takže se částečně i podílejí na její koncepci. Personální útvar hraje nezastupitelnou roli při kontrole dodržování legislativní stránky, a to jak při formulaci a prosazování kon-

cepce péče o pracovníky, tak i při její vlastní realizaci, kde zajišťuje i organizační stránku této činnosti.

2.1.12 Personální informační systém

Personální řízení, představující strategického partnera v organizaci, který reprezentuje služby s vysokou přidanou hodnotou, stejně tak jako jiné podnikové činnosti upouštějící od tradičního, administrativně orientovaného reaktivního modelu, využívá ve stále rostoucí míře aplikaci moderních personálních informačních a komunikačních technologií. Technologie a produkty vycházející ze strategie podniku, podnikové politiky a z personálních programů umožňují nový způsob distribuce personální práce. Kromě odstraňování podstatné části administrativní práce a aktivit nevytvářejících přidanou hodnotu, čímž významně snižují náklady, propojují především jednotlivé subjekty řízení informačními sítěmi. Navíc kromě provozních úspor uvolňují tak personálním útvarům prostor ke strategickému myšlení a jednání při personální práci. Provozování personálního informačního systému je nezbytnou podmínkou efektivního provádění personálních činností v organizaci. (Stýblo, 2008, s. 129). Počítačový systém umožňuje čerpat nejenom personalistům, ale i vedoucím pracovníkům všech úrovní, potřebné informace pro jejich manažerskou práci resp. usnadňuje a zkvalitňuje práci jak samotným personalistů tak i manažerům, jejichž vzájemnou spolupráci navíc personální informační systém efektivně propojuje. Zapojení vedoucích pracovníků, zvláště liniových, do personální práce pak i posiluje jejich pravomoci v oblasti personální práce organizace.

Koncepce řízení lidských zdrojů strategické povahy nutně potřebuje široký okruh informací, a proto by měl personální informační systém standardně zahrnovat subsystémy týkající se informací o pracovnících, informací o pracovních místech, informací o personálních činnostech včetně

ně informací o vnějších podmínkách. Systém shromažďuje věrohodné, detailní a aktuální informace, o které je možné se opřít při rozhodování. Součástí počítačového personálního informačního systému je i soubor metod a postupů aplikovaných v práci s informacemi, zahrnující i pravidla přístupů k těmto informacím. Takto koncipovaný personální informační systém umožňuje propojení s vnějšími informačními systémy různých státních organizací a institucí v rámci celé naší země. (Koubek, 2005, s. 339).

Expanze počítačových technologií dovoluje dokonce přímo na vybraných pracovištích využívat základní faktory podílející se na rozvoji pracovníků. Jsou jimi jednak formální vzdělávání, které s rozvojem počítačových technologií neustále zkvalitňuje své vzdělávací programy a dále faktory podporující neformální vzdělávání při výkonu práce, kterými jsou koučink, jako systemizovaný proces učení, a mentoring, který rozvíjí dovednosti potřebné přímo pro práci v organizaci. Posledním faktorem považovaným za efektivní formu inovačního myšlení a přístupu ke sdělování informací je týmové učení ze zkušeností, které následně vyvolává potřebu řízení znalostí. (Stýblo, 2008, s. 130).

Personální informační systém je plně v kompetenci personálního útvaru, který odpovídá jak za koncepční hledisko, tak za jeho provozování a využívání. Lze předpokládat, že neustále se vyvíjející počítačové technologie aplikované v podnikové informatice budou mít i vliv na změnu role personalistů v podniku, která se bude transformovat z výkonné složky řízení lidí na strategické partnerství s liniovými útvary. (Koubek, 2005, s. 347). Mužík zmiňuje Walkera, podle kterého se vlivem počítačových technologií mění místo i role personalistů v organizaci. Pojetí personálního řízení jako „výkonné složky“ řízení lidí v organizaci končí, přičemž novou rolí personalistů je jejich strategické partnerství s liniovými útvary. (Mužík, 2008, s. 90).

3 ÚLOHA VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ V OBLASTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Otázka, jak co nejefektivněji využívat lidský potenciál při organizování lidí v procesu podnikání resp. výroby zboží a zajišťování služeb, kterými lidská společnost jako největší organizace uspokojuje své ekonomické potřeby, je spojena s dobou vzniku prvních historických organizačních seskupení tohoto druhu. Přirozenou lidskou vlastností je schopnost řídit ve smyslu cílevědomě organizovat. Klíčové okruhy problémů společné řídicím pracovníkům všech historických dob jsou vzhledem k povaze jejich činnosti zcela jistě následující: jak danou práci plánovat, organizovat a přidělovat zaměstnancům; jak získat, vybrat, vycvičit a účinně řídit lidi, kteří mají práci vykonat; jak vytvářet pracovní podmínky včetně systému odměn a trestů zajišťujících na dlouhé období vysokou produktivitu a potřebnou morálku; jak přizpůsobovat organizaci měnícímu se prostředí a technologickým novinkám; jak se vyrovnat s konkurencí. Společným jmenovatelem všech zmíněných činností je práce s lidským činitelem. Hlavním úkolem manažerů je proto uvolnit potenciál svých lidí, vnímat je jako osobnosti, které mohou svými jedinečnými způsoby resp. výkony přispět k celkové prosperitě organizace. Z kontextu vyplývá personální resp. lidský rozměr managementu, neboť je to právě člověk, jehož činnost je nezbytně nutná k plnění jakýchkoliv činností resp. organizačních cílů. Za plnění cílů organizace jsou odpovědní vedoucí pracovníci. Jejich schopnost dosahovat plnění vytčených cílů závisí na jejich zvládnutí dvou základních řídicích dimenzí, které s sebou každá manažerská funkce přináší a to dimenzi profesní - odbornou a dimenzi lidskou - personální.

Dimenze odborná je specifická, protože vždy závisí na povaze organizace a na hierarchické úrovni manažerské pozice. Její úspěšné zvládnutí vyžaduje koncepční a odborné schopnosti. Naopak, úkoly plynoucí z perso-

nální dimenze jsou téměř pro většinu manažerských funkcí univerzální. A to bez ohledu na jejich úroveň či funkční oblast, protože podstatou řízení je dosahování cílů organizace prostřednictvím ostatních lidí. Mezi schopnosti potřebné k úspěšnému řízení lidí lze standardně zahrnout interpersonální „lidské“ schopnosti jako např. efektivně komunikovat a vycházet s různými typy lidí, motivovat je a vést, ale umět jim i pomoci a učit je. Podle Urbana je praxí potvrzený nejčastější důvod manažerského selhání právě nedostatek „lidských“ schopností. (Urban, 2003, s. 12).

Dvoji pojetí managementu, vycházející na jedné straně z vědeckého řízení a na druhé straně rozvíjející odkaz školy společenských vztahů, inspiruje a určitým způsobem vymezuje dva v současnosti převažující přístupy v managementu. V prvním případě se jedná o uplatňování „tvrdých“ faktorů, v praxi reprezentované financemi nebo řízením výroby a ve druhém případě jde analogicky o faktory „měkké“, v praxi reprezentované vedením lidí a organizačním chováním. Jinými slovy, prioritně je to sice organizace a účel, ke kterému byla vytvořena, avšak sama podstata efektivního managementu tkví až v dosahování výkonu prostřednictvím druhých lidí, kteří jsou vzájemně ztotožněni se sdílenými hodnotami dané organizační kultury. Sdílenými hodnotami organizace informuje své pracovníky o společných cílech a zároveň je motivuje k jejich realizaci. Mužik v této souvislosti chápe firemní kulturu jako prosazování společných hodnot ve vztahu k myšlení a chování pracovníků v celé organizaci. Organizační kulturu učící se organizace, jako subtyp organizační kultury, která je v teorii i praxi řízení v současnosti často diskutována, vymezuje jako důležitý rámeček pro budování systému kompetencí firmy, pro zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců a pro dosahování žádoucích výsledků firmy. (Mužik, 2008, s. 28-31).

3.1 Vedení lidí

Zdá se obtížné najít o pojmu vedení lidí v odborné literatuře všeobecně přijatelné tvrzení. Nicméně lze říci, že se standardně jedná o vztah, ve kterém jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí. za účelem dosažení společně vytčených cílů. Vedení lidí je tedy charakteristické interpersonální a motivační roli. Z uvedeného vyplývá souvislost, že proces vedení nemůže být oddělen od aktivity jednotlivců, skupin a tedy i od efektivního budování týmů. Je na místě specifikovat rozdíl mezi řízením (management) a vedením (leadership), který se může zdát ne zcela zřetelný. „Zatímco řízení ve svém tradičním pojetí organizaci dává konkrétní cíle, pravidla, řád a kontrolu, vedení vytváří společné hodnoty a vize, podporuje motivaci, posiluje důvěru a identifikaci s firmou a usnadňuje změny, kterými prochází“. (Urban, 2005, s. 457). Guru leadershipu J. Adair rovněž uvádí ve své knize *Not Bosses But Leaders*, že „vedení a řízení nejsou jedno a to samé. V průmyslu a obchodě by mělo jít řízení společně ruku v ruce s vedením. Avšak v případě státu si často představíme na jedné straně politické vedení a na straně druhé řízení veřejného sektoru, které však vyžaduje rovněž vysoce kvalitní vedení. Vedení je o udílení směru, budování týmů a inspirování druhých vlastním příkladem a slovem. Můžete se stát manažerem, ale nejste vůdcem, dokud vaše osobnost a charakter, znalost a dovednost vedení není uznána a přijata ostatními zúčastněnými. V tom je právě zásadní rozdíl.“ (Adair, 2003, s. 71).

Od manažera řídícího lidí se předpokládá zvládnutí čtyř tradičních řídicích funkcí: plánování a rozdělování práce, zadávání úkolů a kontrola jejich plnění. Tyto klasické řídicí funkce, i když stále tvoří jádro každé manažerské činnosti, však již v současném moderním strategickém managementu nestačí a je potřeba do řídicího procesu zapojit další čtyři manažerské funkce, označované jako vedení. Jak Urban uvádí, patří k těmto manažerským funkcím úloha *motivovat a inspirovat* pracovníky ve smyslu formulace a komunikace přesvědčivé vize a poslání organizace,

stanovení motivujícího cíle a definování společných hodnot. Další úlohu spatřuje v *delegování rostoucích pravomocí i náročnějších úkolů pracovníkům*, což představuje přidělování postupně složitějších úkolů provázené odpovídajícími pravomocemi, které s jejich plněním přinášejí pracovníkovi i určité uspokojení, umožnění pracovníkům vykonávat významnější a důležitější práci. Úlohou vedení je i *podporovat a povzbuzovat pracovníky v plnění jejich úkolů*, tzn. vytvářet příznivé pracovní prostředí umožňující pracovníkům vydat ze sebe to nejlepší, odstraňovat překážky, které brání vykonávat jejich práci, zajišťovat, že se jim dostane zdrojů i tréninku, které potřebují k tomu, aby svou práci vykonávali efektivně a *trvale rozvíjet jejich schopnosti*. (Urban, 2005, s. 445).

Souvislost je možno spatřovat také mezi stylem řízení, které ovlivňuje efektivnost práce, a organizačním klimatem determinovaným organizační kulturou. Armstrong uvádí kromě jiných autorů i Scheinovo pojetí (1985) resp. identifikaci níže uvedených organizačních kultur:

- „*Kultura moci* je kulturou, kde vedení je v rukou několika málo lidí a opírá se o jejich schopnosti a kde se projevují tendence k podnikavosti.
- *Kultura role* je kulturou, v níž moc je vyváženě rozdělena mezi „vůdce“ a byrokratickou strukturu. Prostředí je pravděpodobně stabilní a role a pravidla jsou jasně definována.
- *Kultura úspěchu* je kulturou, v níž je zdůrazňována osobní motivace a oddanost a vysoce hodnoceny aktivita, nadšení a účinek.
- *Kultura podpory* je kulturou, v níž lidé přispívají k úspěšnosti organizace ve smyslu oddanosti a solidarity. Vztahy jsou charakteristické vzájemností a důvěrou. (Armstrong, 2005, s. 204).

Z kontextu je zřejmé, jakým směrem může styl řízení ovlivnit klima organizace a které organizační kultury podporují efektivní vedení lidí. Mužik s odvoláním na analýzu odborné literatury i na analýzu vlastní práce konstatuje jednoznačný závěr, že strategické řízení firmy je přímo spjato

s organizační kulturou a to do té míry, že manažerské jednání a chování je touto kulturou přímo determinováno. (Mužík, 2008, s. 29). Armstrong charakterizuje kulturu organizace jako soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale přesto formuje způsob chování a jednání lidí včetně způsobů vykonávání jejich práce. (Armstrong, 2005, s. 199).

I když nelze zřejmě považovat žádnou organizační kulturu za ideální, protože bude vždy záležet na okolnostech a specifických potřebách konkrétní organizace, lze za relativně pevné obecné základy, na kterých jsou ukotveny principy úspěšného řízení lidí v organizaci, považovat především porozumění zaměstnancům jako jednotlivcům, skupinám či týmům, přičemž dalšími předpoklady je uplatňování manažerských postupů při jednání se zaměstnanci a znalost hlavních principů manažerského personálního řízení. Podle Stýbla je novým heslem světa byznysu začátku 21. století pojem „servant personal leader“, tedy personální manažer, který slouží svým lidem, protože personální útvary a jejich pracovníci mají sloužit především lidem. Tento styl řízení lze uplatňovat na pracovišti ze strany manažera různými způsoby. Personální manažer například považuje pracovníky za jedinečné bytosti. Může si zapamatovat jejich jména, pohovořit o jejich rodinách a zájmech. Měl by se naučit svým pracovníkům více naslouchat. Měl by být přátelský, přístupný, pracovníky podporovat a pečovat o ně. V terénu by personální manažer měl řídit způsobem, který se nazývá MWWA (Manage While Walking Around). Obchůzky na pracovišti by měl provádět ne proto, aby pracovníky kontroloval, ale s cílem hledání způsobů k dosažení vyšší produktivity. Měl by být schopen využívat „otevřený“ management, který poskytuje pracovníkům veškeré potřebné informace, včetně finančních. Měl by pracovníky vést prostřednictvím ovlivňování, tzn. modelovat produktivní chování, předávat pravomoci, delegovat rozhodování, doprovázené autoritou. Měl by dokázat zbavit spolupracovníky zbytečného stresu, rozptylování nebo vyrušování, poskytnout lidem více možností výběru a příležitostí a zajistit možnosti

růstu všem pracovníkům, ať už se nacházejí na jakékoliv pracovní pozici. (Stýblo, 2004, s. 43). Zmíněné požadavky kladené na osobnost moderního personálního manažera se nezdají být nijak skromné, ale jsou inspirujícím přehledem „měkkých“ dovedností, jakými by měl v současnosti disponovat takový manažer, kterému záleží na vytváření dobrého organizačního klimatu.

Výše uvedené naznačuje posun, ke kterému došlo v pojetí moderního řízení lidí, akcentující přechod od stylů založených na příkazech a moci nad podřízenými k řídicím manažerským stylům vytvářejícím pracovní prostředí podporující snahu a zájem podřízených k odvedení co možná nejlepšího pracovního výkonu v organizaci. Manažer by měl být schopen osvojit si různé pracovní styly a dle situace volit právě ten nejvhodnější. Aplikace řídicích stylů odpovídajících specifickým potřebám, schopnostem a zkušenostem pracovníků je označováno jako situační řízení se zvyšujícím se významem přístupů označovaných jako participativní řízení. Manažeři, kteří dosáhli ve svých pracovních týmech pozitivního a přitom produktivního pracovního klimatu, nebyli orientovaní jen na výkon a direktivní příkazy, ale i na komunikaci vize v týmech a spolupráci mezi jejich členy. Současně byli tito manažeři schopni využívat různé styly vedení a to od tzv. vizionářského, sociálního a participativního stylu, včetně koučování. Vizionářský styl tím, že vyjadřuje v kontextu strategických cílů organizace konkrétní výzvu a odpovědnost z ní plynoucí, získává podporu pracovníků a energizuje tým. Sociální styl klade větší důraz na emocionální potřeby pracovníků, než na samotnou práci a snaží se vyhnout konfliktu. Tento styl je proto vhodný v krizových a stresových situacích, přičemž je pro zvýšení jeho efektivity většinou potřeba kombinovat se stylem vizionářským, participativním nebo s koučováním. Participativní styl je demokratický, zdůrazňující spolupráci, zapojení spolupracovníků do řízení. Tento styl je charakteristický budováním důvěry v týmu. Koučování, jako styl vedení, který by měl ovládat každý manažer, znamená pro manažera zapojení se do procesu profesionálního růstu a rozvoje

pracovníka. Ale i tento účinný styl je do jisté míry limitován svým použitím. (Stýblo, 2008, s. 150-151).

3.1.1 Pracovní motivace

Teoretické zmapování prostoru, který problematika motivace a motivování lidí k práci zahrnuje, lze považovat za základní předpoklad k pochopení možnosti využití poznatků v praktickém řízení lidských zdrojů v organizacích. Motivace totiž napomáhá vytváření takového myšlení a chování vedených lidí, aby odpovídala cílově orientovaným záměrům manažerů (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 161). Tím se stává jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících prosperitu organizace.

Motivace resp. motivované chování, jako cílově orientované chování, se skládá ze tří faktorů. Jsou to nejprve směr – co se nějaká osoba pokouší dělat, potom úsilí – s jakou pílí se o to pokouší a vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší, které uvádějí lidi do pohybu ve směru, jež je žádoucí k dosažení konkrétního výsledku, cíle. (Armstrong, 2005, s. 159). Pod pojmem „pracovní motivace“ si představíme takový aspekt motivace lidského chování, který souvisí s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním konkrétní pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, resp. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace je v podstatě přístupem člověka k práci ve smyslu konkrétních okolností jeho pracovního uplatnění a konkrétních pracovních úkolů. Vyjadřuje tedy konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. (Bedrnová, Nový, 2004, s. 262).

Problematika pracovní motivace se v první řadě zabývá takovými motivy, které vedou člověka k výběru resp. volbě konkrétní pracovní činnosti, „která je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou ...“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 262) a dále těmi motivy, které člověk prostřednictvím pracovní činnosti uspokojuje

v souvislosti se svým motivačním laděním a motivačním profilem. V souvislosti s uvedeným se motivy rozlišují na přímé (vnitřní nebo intrinsické) motivy související s prací samou jako zdrojem uspokojení, např. potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace a na nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivy ležící v tomto případě mimo vlastní práci, která je prostředkem k uspokojování jiných potřeb, jako např. potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

Právě práce je příkladem činnosti, kdy v některých případech nezbytně dochází ke kombinaci přímých a nepřímých motivů. Jak ale zajistit optimální stav rovnováhy a to především v případech, kdy práce sama o sobě neuspokojuje vnitřní potřeby lidí? Je potřeba ze strany managementu motivovat „dodat z vnějšku patřičné podněty, které podpoří proces motivace (incentivy) nebo posílí žádoucí projevy chování (stimuly)“ (Tureckiová, 2004, s. 57). Pracovní motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících výsledky činnosti organizace, avšak často podceňovaná. Proto je jí a nejvhodnějším způsobům motivování lidí, včetně vytváření a rozvoje pracovního prostředí, věnována zvýšená pozornost zjevně v takových firmách, jejichž management pochopil, že prostřednictvím těchto klíčových procesů lze dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonů pracovníků. „Naneštěstí jsou přístupy k motivování lidí příliš často podepřeny zjednodušenými představami o tom, jak motivace funguje. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají ...“ (Armstrong, 2005, s. 159).

Přestože nám žádná motivační teorie neposkytuje univerzální návod, jak naši činnost realizovat, nabízí však řadu skutečností, které mohou napomoci porozumět věcem souvisejícím se zlepšením motivování lidí. S tím souvisí oblast motivačních teorií, které jsou podle Armstronga (Armstrong, 2005, s. 161-166) ve vývoji nejvlivnější a na nichž jsou zalo-

ženy přístupy k motivaci v oblasti řízení lidských zdrojů. Armstrong standardně uvádí následující teorie:

- Teorie instrumentality zastává názor, že odměny nebo tresty, tzv. politika cukru a biče, slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Má své kořeny v taylorismu resp. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911), a i když je princip této metody v některých případech úspěšně užíván doposud, je založen výhradně na systému kontroly a působení z vnějšku a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb, stejně tak jako možné ovlivnění a narušení formálního systému řízení a kontroly neformálními vztahy mezi pracovníky.
- Teorie zaměřená na obsah, tzv. teorie potřeb, se zaměřuje na obsah motivace a zastává názor, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Základem chování je homeostatický princip, který vede k uspokojení této potřeby. Chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami. Teorie identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Autory této teorie byli američtí psychologové Maslow (1954) a Herzberg (1957, 1966, 1967). Na teorii potřeb navázaly a dále ji rozvinuly Alderferova teorie ERG (1972) a McClellandova teorie manažerských potřeb (1961, 1969). (Kocianová, 2007, s. 36-39).

Abraham Maslow (1908-1970), představitel školy lidských vztahů, ve svém bádání vycházel z předpokladu, že základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Určil pět skupin potřeb, které hierarchicky seřadil do systému známého jako Maslowova pyramida potřeb. K saturaci většiny potřeb podle něj dochází v pracovním procesu. Nejdůležitější, specificky lidskou potřebou je potřeba seberealizace, která je i základem participativnosti, potom následuje potřeba uznání, ze sociálních potřeb je to po-

třeba sounáležitosti, dále potřeba jistoty a bezpečí, na nejnížší úrovni staví fyziologické potřeby. Maslowova teorie tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Avšak potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy. Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. Maslowova teorie má sice stále značný vliv, ale nebyla empiricky ověřena a je kritizována za nepružnost a nekompromisnost v kladení důrazu na hierarchii lidských potřeb individuálně. „Současná úroveň poznání v oblasti motivace potvrzuje oprávněnost konceptu hierarchizace lidských potřeb. Nicméně konkrétní struktura a vnitřní hierarchické členění potřeb a jejich uspořádání do skupin jsou spíše historicky, kulturně, sociálně a zřejmě přinejmenším zčásti situačně podmíněné.“ (Tureckiová, 2004, s. 61).

Frederick Herzberg (1923-2000) vypracoval na základě zkoumání spokojenosti či nespokojenosti pracovníků dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) na jedné straně, což jsou činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) na straně druhé, které především charakterizují prostředí a slouží hlavně k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, a mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci. Herzberg tedy konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímými protiklady, ale dvěma různými a na sobě nezávislými faktory. Přítomnost motivátorů vede sice ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. I když jeho teorie vznikla na přelomu padesátých a šedesátých let minulého století, jde o velmi populární teorii, která má stále čelné místo v moderním managementu.

Mnoho klíčových prvků modelu řízení lidských zdrojů je převzato z teorií organizačního chování, jako je motivace, leadership a budování týmů.

Předpoklady o podstatě lidského potenciálu a možnostech ho využívat jsou založeny na teoriích organizačního chování postulovaných takovými autory jako Maslow (1959) a Herzberg (1966). Názor, že nasazení a výkon mohou být umocněny stylem vedení je založen na ověřených domněnkách McGregorovy teorie Y (1960). (Bratton, Gold, 2001, s. 17).

Clayton P. Alderfer (*1940) je autorem teorie, která zahrnuje tři kategorie potřeb a od jejichž počátečních písmen je odvozen z angličtiny i samotný název – Teorie ERG. Jedná se nejprve o kategorii existenčních, primárních, potřeb (E – Existency), které představují potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu prostřednictvím materiálních předmětů. Může se jednat např. o plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky. Dále jsou to vztahové potřeby (R – Relatedness), jejichž uspokojení je závislé na procesu sdílení a vzájemnosti. Jedná se např. o pochopení, potvrzení a vliv. Poslední kategorií jsou růstové potřeby (G – Growth), které souvisí s tendencí osobnosti vnitřně růst resp. seberealizací. Uspokojení závisí na příležitostech k růstu a na vnitřním ocenění. (Kocianová, 2007, s. 38).

David C. McClelland (1917-1978) je autorem Teorie manažerských potřeb. McClellandova teorie potřeb v jistých ohledech koreluje s Maslowovou klasifikací potřeb. Postihuje tři úrovně motivace založené na identifikaci potřeb manažerů. Jedná se nejprve o potřebu sounáležitosti (u Maslowova se jedná o třetí úroveň, tj. potřebu lásky a sounáležitosti), kterou se budou snažit uspokojit především sociálně orientovaní manažeři se zájmem o práci s týmem. Další potřebou je vliv pozice a prosazení se (u Maslowova se jedná o čtvrtou úroveň, tj. potřeba uznání), což je typická charakteristika manažerské profese. Konečně potřeba úspěšného uplatnění se je vázána na nerutinní činnosti a na soutěživost s ostatními (u Maslowova koreluje s pátou nejvyšší úrovní, tj. sebeaktualizace – seberealizace). (Kocianová, 2007, s.38-39).

- Teorie zaměřené na proces, známé také jako kognitivní teorie, zdůrazňují psychologické procesy nebo síly jako proměnné efektivně ovlivňující motivaci. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují. Armstrong považuje teorie zaměřené na proces za nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka ke zvolení vhodných metod motivování lidí. Příslušnými procesy jsou očekávání, těmi se zabývá expektační teorie resp. teorie očekávání, jejíž autory jsou V. Vroom, L. W. Porter, E. E. Lawler. Procesem dosahování cílů se zabývá teorie cíle, autory jsou G. P. Latham a E. A. Locke. Proces vnímání spravedlnosti postihuje teorie spravedlnosti resp. ekvity. Autorem je J. S. Adams (Armstrong, 2005, s. 163-166).

Vroomova expektační teorie (1964) vychází z předpokladu, že průběh procesu motivace je podmíněn individuálními osobními preferencemi lidí a jejich subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto preferencí. Za klíčový předpoklad motivace zaměstnanců chovat se žádoucím způsobem považoval to, aby viděli i sdíleli cíl takového jednání a byli přesvědčeni nebo věřili, že právě toto chování je k jejich požadovanému cíli přivede. Pokud člověk nevěří v to, co má dělat nebo nevěří, že by jeho úsilí mohlo vést k úspěšnému konci, nemůže být motivován. (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 170).

Porterova a Lawlerova teorie (1968) je rozšířeným modelem expektační teorie, který předpokládá existenci dvou faktorů ovlivňujících úsilí lidí vkládaného do jejich práce. Prvním faktorem je hodnota odměny, tzn. úroveň uspokojení jejich potřeby jistoty, uznání, autonomie a seberealizace. Druhým faktorem je pravděpodobnost jejich očekávání ve vztahu mezi úsilím a odměnou. Motivační působení na zaměstnance podvědomě vyvolá následnost hodnotících myšlenkových postupů - porovnání atraktivnosti očekávané odměny ve srovnání s předpokládaným vynaloženým úsilím a riziky jejího dosažení. Samotné úsilí však nestačí, a tak je autoři

doplňili o dvě proměnné ovlivňující splnění úkolu. Jsou jimi schopnost resp. individuální charakteristiky zaměstnance a vnímání role. Optimální je, když má jedinec stejnou představu o dosažení cíle resp. splnění úkolu jako organizace (Armstrong, 2005, s. 164).

Teorie stanovování cílů (Latham a Locke, 1979) resp. Teorie cíle, která navazuje na koncepci řízení podle cílů z 60. let, odpovídá na otázku, jak záměr pracovní činnosti, vyjádřený jako cíl, ovlivní chování, respektive jednání a pracovní výkon. Tato teorie tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší za podmínek, kdy jsou jednotlivcům stanoveny specifické náročné, ale přijatelné cíle, a existuje-li pro udržení motivace zpětná vazba na výkon. Podstatná je participace jedinců na stanovování cíle, protože je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení reálných vyšších cílů. Tato teorie je východiskem procesu řízení pracovního výkonu. (Kocianová, 2007, s. 43).

Teorie ekvity (spravedlnosti) (1965), přezdívaná díky zjednodušujícímu a tedy nesprávnému výkladu teorie „nespravedlivé odměny“ či teorie „žárliivosti“ a opírající se o teorii kognitivní disonance L. Festingera z r. 1957 (Tureckiová, 2004, s. 64), je založena na empiricky ověřené zkušenosti, že zaměstnanci mají silný sklon k subjektivnímu hodnocení své pracovní pozice, výkonu a odměny ve srovnání se svými kolegy, kteří vykonávají podobnou či stejnou práci. Zaměstnanci odměnu považují za spravedlivou jen v případě, že jejich osobní odměna ve srovnání s jejich vynaloženými osobními náklady je stejná jako odměna srovnávaného kolegy ve srovnání s jeho vynaloženými náklady. Spravedlivé zacházení se týká pocitů, vnímání a znamená, že je s nimi zacházeno stejně jako s jinou referenční skupinou nebo s odpovídající jinou osobou. Lidé budou lépe motivováni, když se s nimi bude zacházet spravedlivě, a naopak demotivováni v případě nespravedlivého zacházení. Adams uvádí dvě formy spravedlnosti a to distributivní spravedlnost, která se týká pocitů lidí, jak jsou odměňováni s ohledem na svůj přínos a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která souvisí s tím, jak pracovníci vnímají spravedlnost.

vedlnost postupů v oblastech hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinárních záležitostí. (Kocianová, 2007, s. 43-44).

3.1.2 Teorie X, Y a Z

Klasickým východiskem k metodám a způsobům vedení lidí, které našly pozitivní odezvu a aplikaci v praxi podnikového řízení, se staly humanistická teorie X a Y Douglase McGregora z padesátých let, vycházející ze dvou základních mezních představ o průměrném spolupracovníkovi, z nalezení kompromisu těchto dvou extrémů a zvolení účinné strategie v praxi. Douglas McGregor (1906-1964) byl americký odborník, dlouholetý profesor na Massachusetts Institute of Technology, jehož teorie X a Y je obsahem jeho světově známé práce "The Human Side of Enterprise" z r. 1960, která svého autora zařadila mezi "guru" světového managementu. (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 156).

Podle teorie X zaměstnanci pracují neradi, jsou líní a nezodpovědní, práce je pro ně pouze nutným zdrojem jejich obživy. Odpovídající strategií řízení (X) je přímé řízení spočívající v příkazech a nařízeních, co mají zaměstnanci dělat a pravidelně a přísně jejich práci kontrolovat. Lidé jsou motivováni prostřednictvím hmotných stimulů, odměny a trestu. „Takové vedení spolupracovníků se dnes v manažerské literatuře obvykle označuje jako naprosto autoritativní, resp. autokratické či direktivní vedení. Jde o vedení bez rozhodovací autonomie vedených spolupracovníků.“ (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 157).

Předpoklad, ze kterého vychází teorie Y, je v zásadě odlišný. Podle ní mají lidé svoji práci rádi, považují ji za přirozenou součást svého života, přijímají cíle podniku za své, jsou iniciativní. Při řízení takových lidí lze použít styl „volné uzdy“. (Tureckiová, 2004, s. 58). „Takové vedení spolupracovníků se dnes v manažerské literatuře obvykle označuje jako naprosto

liberální, resp. demokratické či nedirektivní vedení, popř. vedení s plnou rozhodovací autonomií vedených spolupracovníků Poznat míru pro rozumné diferencované uplatňování „měkkých“ a „tvrdých“ metod vedení lidí, v dynamice času a měnícím se prostoru konkrétních podmínek – v tom je umění dobrého vedoucího.“ (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 158).

Na teorii Y navazuje v jistém smyslu teorie Z, z osmdesátých let minulého století, jejímž autorem je W. Ouchi. Týká se ale japonského manažerského stylu, který má své vnitřní příčiny. Teorie Z například předpokládá, že lidé mají vysokou míru sounáležitosti s firmou; lidé chtějí, aby „jejich“ firma byla úspěšná; lidé chtějí pracovat v takové firemně, kde je berou jako lidi, a ne pouze jako pracovní sílu; lidé chtějí pracovat v takové firemní kultuře, kde slova, jako rodina, kultura, tradice, sociální prostředí nejsou slovy prázdňými; lidé milují týmovou práci pro organizaci, apod. Uvedené reflektuje vlastní manažerské chování: manažer lidem vysoce důvěřuje; poskytuje lidem vysokou míru svobody v tom, co dělají a jak to dělají; buduje, podporuje a rozvíjí týmovou spolupráci: kolektivní rozhodování - osobní odpovědnost; projevuje holistický zájem o lidi; rozvíjí dlouhodobé vztahy s pracovníky z hlediska jejich dlouhodobých perspektiv a kariérového rozvoje v organizaci. (<http://www.vedeme.cz>). Východiskem této teorie je důvěra mezi pracovníky a mezi pracovníky a manažery. Klíčovým požadavkem je týmová práce a kolektivní rozhodování v organizaci. Zdůraznění participativního managementu je kompenzováno individuální zodpovědností a koncepcí sebekontroly jedinců. Toto holistické pojetí teorie Z zahrnuje do organizačního života i rodiny pracovníků. (Mužík, 2008, s. 57).

3.1.3 Faktory a nástroje motivování pracovníků

Koncept psychologické smlouvy - fenomén popsáný E. H. Scheinem (1969), je vyjádřením motivace, nebo-li ochoty zaměstnance pracovat v organizaci a pro organizaci. Spočívá ve vzájemném vztahu očekávání

pracovníka a organizace a vyplývá z oboustranných požadavků organizace i zaměstnance tzn. z jejich práv, povinností, odpovědnosti i výsad. Díky ní lze tedy předejít potenciálním negativním jevům a event. vzájemnému zklamání již před podpisem pracovní smlouvy.

Struktura motivace závisí na daném pracovním prostředí a přizpůsobuje se cílům pracovní činnosti, druhu úkolu, osobnosti nadřízeného a sociálnímu klimatu pracovní skupiny nebo týmu. V závislosti na daných okolnostech firmy vedoucí pracovníci tedy volí vhodné motivační programy podporující motivaci pracovníků. S nimi souvisí i programy vzdělávání a rozvoje pracovníků a to nejen ve smyslu podpory a rozvoje profesní kompetence, ale také naplnění potřeb uznání a sebeaktualizace pracovníků včetně systému odměňování založeného na výkonu.

Lze předpokládat, že mezi faktory ovlivňující pracovní motivaci a mezi nástroje motivování pracovníků můžeme zařadit především náplň práce (obohacování nebo rozšiřování jejího obsahu v souladu se schopnostmi pracovníka) a dohodu na výkonových cílech, participaci pracovníků a možnost angažovat se na cílech firmy nebo týmu (od fáze přípravy a formulování cílů až po konkrétní dosahování, zhodnocení a odměnění splnění cílů), přenášení pravomocí a odpovědnosti za vlastní výkon i za výkon týmu na pracovníky, efektivní komunikaci manažera s pracovníky a systém zpětné vazby, informovanost o dění ve firmě a poskytování všech informací, které pracovníci potřebují nejen pro svůj aktuální pracovní výkon, ale také pro pocit jistoty, že s nimi firma počítá, nastolení takových vztahů, které podporují firemní kulturu i konkrétní interpersonální vztahy uvnitř pracovní skupiny (týmu), možnost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu ve firmě, spravedlivý a průhledný systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu, sociální program podniku a programy retence pro klíčové zaměstnance, způsob chování manažera vůči spolupracovníkům, který zakládá styl řízení nebo vedení lidí ve firmě. (Tureckiová, 2004, s. 71).

Dalším prvkem s výrazným motivačním charakterem je dobře řízený adaptační proces pracovníka, pomoc jeho „vrůstání“ do systému organizačního života díky efektivní komunikaci mezi pracovníkem, jeho nadřízeným a event. personalistou.

Praktickým chováním jednotlivců a skupin lidí v pracovních pozicích organizace, jejich pracovními postoji, motivací a motivováním, organizační strukturou, organizační kulturou, rolí a uplatňováním moci v organizaci, styly vedení a v neposlední řadě zvládnutím krizových stavů na pracovišti se zabývá disciplína organizačního chování, která nabízí zásady umožňující předvídatelnost a tím schopnost zajistit úspěch lidí v organizování pracovního prostředí. Praktické návody týkající se správného využití lidského potenciálu jsou komplementárním doplňkem teoretického základu manažerského vzdělávání. Nelze v této souvislosti přehlédnout, že právě z poznatků organizačního chování vycházejí dvě oblasti managementu a to personální management zabývající se vedením lidí jako jednotlivců, týmů a skupin na mikroúrovni a jako další řízení lidských zdrojů, které řeší vedení lidí na makroúrovni.

„S měnícími se požadavky na management, zejména liniový, v oblasti motivace a rozvoje jim svěřených pracovníků, se mění i role HR útvarů na jakási expertní střediska, centra sdílených služeb, která poskytují manažerům pomoc, radu, školení, trénink či koučink v sociálních dovednostech, které nebývají silnou stránkou zejména liniových manažerů. Tím se posiluje vliv, role a prestiž HR útvarů v podnikových strukturách, ale zároveň i jejich odpovědnost za výsledky této spolupráce.“ (<http://managerweb.ihned.cz>).

Motivace úzce souvisí s pojmem stimulace, který ve smyslu vnější motivace představuje soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají jistým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je evidentní. Smyslem používání stimulů je podněcení žádoucí aktivity u pracovníka nebo její ome-

zení. Výkon řídicích funkce předpokládá záměrné používání stimulačních činitelů. Zvýšení motivace je možno dosáhnout využíváním řady podnětů, které stimulují pracovní výkon. Patří sem technická vybavenost práce, úroveň pracovního prostředí, pracovní doba a její režim, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, hygienické a zdravotní podmínky práce, režim organizace práce, mzdy a způsoby hodnocení a odměňování pracovníků, forma delegování pravomocí a odpovědnosti, možnosti kariérového růstu apod. Souhrn všech těchto činitelů představuje ve svých důsledcích pracovní uspokojení lidí. (<http://www.rvp.cz/soubor/02656.pdf>). Žádoucí účinek má takový způsob stimulace, při němž jsou užívány stimuly, tzn. podněty a pobídky, které jsou v souladu s vnitřní motivací pracovníka. (Kocianová, 2007, s. 35).

3.2 Pravomoci a odpovědnost vedoucích pracovníků v personální oblasti

Mění se úlohu personálního řízení v procesu řízení lidských zdrojů lze, kromě jiného, spatřovat i v přesouvání většiny strategických personálních činností spojených např. s řízením výkonu a rozvojem zaměstnanců na liniové manažery organizace. Avšak tímto se nijak nesnižuje význam specializované odborné funkce personálního řízení, jejímž stále častějším cílem je jak „profesionální podpora liniového managementu v provádění personálních funkcí, které jsou na něj delegovány ... , tak poskytování koncepčních služeb spojených s navrhováním, zaváděním a zdokonalováním personálních a organizačních opatření zvyšující podnikovou výkonnost“. (Urban, 2005, s. 706). Je pak na manažerech samotných, aby na straně jedné uplatňovali své pravomoci, a na straně druhé plnili důsledně své závazky.

Povinností vyššího managementu je preferovat realizaci personální strategie a poukazovat na její nezbytnost, takže každý zaměstnanec musí její

realizaci považovat za nezbytnou součást své práce. Stanovení a podpora společných náročných cílů v odpovídajícím organizačním prostředí zaměstnance sjednocují, motivují a následně vedou k úspěchu v realizaci personální strategie. Management musí poskytnout dostatečné zdroje a podporu nutnou k realizaci strategie. Odpovědnost tedy leží prioritně na vrcholovém managementu s tím, že ten si uvědomuje nutnost proaktivního přístupu ke změnám organizačních resp. personálních struktur společnosti. Tvorba i realizace personální strategie v organizacích 3. tisíciletí vychází z tzv. kontinuálního modelu, který musí nejen formulovat dlouhodobou stabilní strategii, ale současně zajistit, aby mohla reflektovat změny okolního i vnitřního prostředí organizace. (Stýblo, 2004, s. 18-19).

Stýblo spatřuje nové hlavní odpovědnosti personálního managementu v jeho odpovědnosti za organizační architekturu, kterou reprezentuje organizační struktura, řídicí a motivační systém, manažerský styl, klíčové kompetence, firemní kultura a průběh hlavních organizačních procesů. Dále v odpovědnosti managementu za motivaci pracovníků, tzn. za orientaci a trénink liniových manažerů v otázkách pracovní motivace, analýzy příčin nízké pracovní motivace, změny motivačních systémů a pracovních postupů a konečně v odpovědnosti za schopnost změn, tzn. schopnost organizace přijímat změny a transformovat je do konkrétních změn chování pracovníků. (Stýblo, 2004, s. 41).

4 ZÁVĚR

Cílem práce je vymezení role personálního řízení, konkrétně personálního útvaru a vedoucích pracovníků v procesu řízení lidských zdrojů v kontextu organizace. Organizační cíle a jejich funkce zároveň specifikují cíle a úkoly relevantní pro oblast personálního řízení. Jednotlivé etapy vývoje personálního řízení charakterizují stupeň personálního řízení v organizaci, z čehož pro personální řízení vyplývají i konkrétní odpovědnosti a tedy celkový význam personálního řízení v dané organizaci. Charakterizováním pojmů personálního řízení a řízení lidských zdrojů lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů je procesem navazujícím na tradiční pojetí personálního řízení. Z pozice personálního útvaru v organizační struktuře vyplývá jeho klíčová odpovědnost za efektivní systém práce s lidskými zdroji. Svoji odpovědností mohou personálisté významně působit i na oblast zvyšování výkonnosti a produktivity pracovníků v organizaci. Personální činnosti, determinované personální strategií a politikou organizace, lze považovat za konkrétní uvádění cílů a úkolů personálního řízení v život. Protože význam personálních činností tkví v jejich dopadu na plnění celoorganizačních cílů, je nutné specifikovat vyplývající odpovědnosti jak z pohledu personálního útvaru a jeho specialistů, tak z pohledu liniového managementu. S tématem řízení úzce souvisí i téma vedení lidí ve smyslu leadershipu jako stylu vedení, pod kterým je možno si představit uplatňování „měkkých“ prvků řízení, reprezentovaných emocionální inteligencí, která vyjadřuje úroveň některých manažerských sociálně psychologických schopností. Jinými slovy, leadership představuje především osobnostní roli resp. neformální autoritu vedoucího pracovníka, potřebnou k orientaci pracovníků směrem k plnění jejich úloh prostřednictvím uvolnění a využití jejich potenciálu. Naopak, management ve stylu vedení je charakteristický uplatňováním formální autority a „tvrdých“ prvků řízení ve smyslu racionální stránky. Avšak z uvedeného nevyplývá, že vůdce nemůže být kvalitním manažerem a naopak. V podstatě se jedná o dvě

role, které vyžadují odlišné dovednosti a přístupy. Uplatňované styly vedení v dané organizaci jsou předurčeny organizační kulturou, která je nositelkou společně sdílených hodnot. Tím organizační kultura determinuje celkové organizační klima. Soulad pracovníka s hodnotami a kulturou organizace je rozhodující a to do té míry, že by organizace měla své pracovníky vybírat nejprve podle jejich postojů a až následně na základě jejich dovedností. Prvkem významně ovlivňujícím vedení lidí je pracovní motivace, která je společně především s teorií X a Y východiskem pro úspěšnou práci s lidmi v organizaci. Na základě poznatků, zejména z kapitol práce zabývajících se vymezením odpovědností za konkrétní personální činnosti realizované v těsné spolupráci personálního útvaru a liniových pracovníků, lze konstatovat komplementární úlohu jak personálního útvaru, tak i vedoucích pracovníků v procesu řízení lidských zdrojů při současném zachování jedinečnosti jejich úloh. Spolupráce personálního útvaru a vedoucích liniových pracovníků, jako nositelů personálního řízení v organizaci, je považována právě za jeden z aspektů strategického rozměru řízení lidských zdrojů. V tomto smyslu lze dokonce hovořit o strategickém partnerství personalistů s liniovými útvary. Významný vliv v tomto ohledu sehrály počítačové technologie.

Základním faktorem úspěchu organizace je nepochybně lidský kapitál. Personální strategie a politika organizace determinuje přístup k pracovníkům a tím ovlivňuje i kompetence a kvalifikace potřebné k dosahování společně vytčených cílů. Proto se lidskému kapitálu dostává v prosperujících a dynamicky se rozvíjejících organizacích zasloužené pozornosti jako determinantě konkurenceschopnosti organizace. O roli, a z ní vyplývající odpovědnosti personálního útvaru za rozvoj potenciálu pracovníků, rozhoduje stupeň vyspělosti řízení lidských zdrojů v organizaci. Formální odpovědnost za plnění úkolů vedoucích k dosahování vytyčených cílů nesou sice vedoucí pracovníci, ale zároveň je nutné, aby k úspěchu organizace přispívali všichni pracovníci. Nástrojem podpory organizační kultury, který vystihuje představy o cestách vedoucích k dosažení společného

úspěchu, jsou společně sdílené hodnoty. Žádná prosperující organizace, bez ohledu na úroveň podpory jejího vrcholového managementu, se neobejde bez lidských zdrojů, které musí nejen řídit, ale řádně se o ně i starat a tím je stabilizovat. V tomto procesu sehrávají nezastupitelnou roli nejen vedoucí pracovníci, ale i personální útvar, přičemž jejich rozhodovací úlohy se prolínají, doplňují a vzájemně ovlivňují. Podstatnou úlohou vedoucích pracovníků v oblasti řízení je kromě schopností, které jsou základním předpokladem pro plnění manažerských kompetencí, osvojování si a pěstování schopnosti tvořivého vedení – leadershipu. Řízením vedoucí pracovníci dosahují prostřednictvím druhých lidí žádoucích výsledků v co nejkratší době a v co nejvyšší kvalitě, zatímco vedení lidí sehrává klíčovou roli při hledání a vytyčování cest vedoucích ke splnění stanovených cílů organizace. Soudobým cílem leadershipu je podpora a zkvalitnění vztahů jak uvnitř, tak i vně organizace, a dále uvolňování rozvojového potenciálu zaměstnanců k využití naplňování cílů organizace. Ke kvalitnímu pracovnímu výkonu zaměstnanců je potřeba vytvořit podmínky a zároveň odstraňovat možné bariéry. Úroveň pracovního výkonu souvisí nejen s úrovní motivace a schopností pracovníků, ale právě i s podmínkami, které organizace vytváří. Pracovní a organizační podmínky jsou považovány za faktor objektivní, motivace a schopnosti pak za faktory subjektivní. Motivaci lze považovat za páteř řízení. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze dosahovat plnění vytyčených cílů. Úroveň motivovanosti lidí v organizaci determinuje i jejich pracovní výsledky. Motivace přispívá i k vytváření pozitivního organizačního klimatu, je tedy prvkem vytvářejícím organizační kulturu. Posláním vedení na všech úrovních a ve všech oblastech, tedy i v procesu řízení lidských zdrojů, je působení na klíčové faktory, kterými jsou pracovní a organizační podmínky, motivace a schopnosti pracovníků tak, aby se rozvíjely v zájmu jednotlivce, týmů i celku. Domnívám se, že vedoucí pracovník by měla být osobnost, která v sobě komplementárně integruje jak dimenzi lídrovskou, tak i manažerskou. Jedině taková osobnost může být garantem tvořivého, efektivního a úspěšného vedení lidí. Tím se realizuje i oče-

kávaná úloha vedoucích pracovníků v oblasti personálního řízení na všech úrovních organizace.

5 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ADAIR, J. WITH REED, P. 2003. *Not Bosses but how to lead Leaders – the way to success*. 3rd edition. London : Kogan Page Ltd., 2003. ISBN 0-7494-3899-1.

ARMSTRONG, M. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada, dotisk 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BRATTON, J., GOLD J. 2001. *Human Resource Management: Theory and Practice* [online]. 2nd ed. Routledge, 2001. Chapter 1, What is Human Resource Management?, s. 17. ISBN 0805838627. [cit. 2009-04-17]. Dostupné z www: <http://books.google.com>.

Cesta k byznys partnerství. In HRM [elektronický měsíčník online], 24.03.2009. Dostupné z www: <<http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04000>> [cit. 2009-06-16; 22:15].

Efektivní hodnocení pracovníků musí být motivující a diferencující. In HRM [elektronický měsíčník online], 24.03.2009. Dostupné z www: <<http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04000>> [cit. 2009-06-14; 15:00].

Jak se loví mozky. In E15 [ekonomický deník online], 27.04.2009. Dostupné z www: <<http://www.e15.cz/prilohy/kariera-a-vzdelani/jak-se-lovi-mozky-91082>> [cit. 2009-06-15; 23:00].

KOČIANOVÁ, R. 2004. *Personální řízení – teoretická východiska a vývoj*. 1.vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1.

KOČIANOVÁ, R. 2007. *Personální činnosti*. 1. vyd. Praha : Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9211-3.

KOUBEK, J. 2004. *Utváří se evropská podoba řízení lidských zdrojů*. In Zpravodaj VŠE 04/2004. Dostupné na <http://www.vse.cz/zpravodaj/2004_4/11.htm> [cit. 2009-06-10; 09:00].

KOUBEK, J. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MAREK, J. *Řízení lidských zdrojů v učící se organizaci*. Dostupné na <<http://www.risk-management.cz/clanky/Rizeni-lidskych-zdroju-v-ucici-se-organizaci.pdf>> [cit. 2009-06-18, 05:30].

Měli by si manažeři sami vybírat své podřízené? In Trendmarketing [elektronický měsíčník online], 27.08.2008. Dostupné z www: <http://ihned.cz/c4-10041240-26726770-000000_d-meli-by-si-manazeri-sami-vybirat-sve-podrizene> [cit. 2009-06-10; 23:30].

Motivace, stimulace pracovníků. Dostupné na <<http://www.rvp.cz/soubor/02656.pdf>> [cit. 2009-06-18, 23:00].

MUŽÍK, J. 2008. *Edukace řídicích dovedností*. Praha : ASPI, Wolters Kluwer, 2008. 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.

PETERS, T., WATERMAN, R. H. 2001. *Hledání dokonalosti*. Praha : Pragma, 2001. ISBN 80-7205-817-7.

Plánování činností. In Businessinfo.cz [online], Dostupné z www: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/planovani-lidskych-zdroju-pokracovani/1001663/45011/.cz>> [cit. 2009-06-17; 01:30].

Přechod na formu "učící se společnosti". [elektronický týdeník online], Dostupné z www: <<http://www.cd.cz/static/old/Zeleznicar/TCD/Tcd2001/37trans.htm>> [cit. 2009-06-18, 05:00].

STÝBLO, J. 2004. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha : VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. 2005. *Meritum Personalistika 2006*. Praha : ASPI, 2005. ISBN-80-7357-148-X.

STÝBLO, J. 2008. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.

Teorie X, Y, Z. Dostupné z : <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=379:motivace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181> [cit. 2009-06-18, 23:00].

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

URBAN, J. 2003. *Řízení lidí v organizacích. Personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2001. *Management – Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.

6 BIBLIOGRAFIE

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

BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F. 2005. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. 2005. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

DRUCKER, F. P., 2001. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.

KOUBEK, J. 2003. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-080-5.

MAGRETTA, J. WITH STONE N. 2004. *Co je to management. Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 206 s. ISBN 80-7261-106-2.

PALÁN, Z. 2002. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

SCHEIN 1969 E. H. 1969. *Psychologie organizace*. Praha : Orbis, 1969.

THOMSON, R. 2007. *Řízení lidí*. 3. vyd. Praha : ASPI, 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

VLČEK, J. A KOL. 2003. *Ekonomie a ekonomika*. 2. vyd. Praha : ASPI, 2003. ISBN 80-86395-45-6.

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

**Rezková, A.: Role personálního útvaru a vedoucích pracovníků
v procesu řízení lidských zdrojů v organizaci**

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně
citovat jako jakýkoliv jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude prá- ce využita	Datum, podpis

Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis