

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



Pavla Tomková

ZMĚNA ROLE PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

(The Change of the Role of Personal Management)

Magisterská diplomová práce

Vedoucí práce:

PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 27.3. 2010

.....

Obsah

1. Úvod	5
2. Uvedení do problematiky	7
2.1. Vymezení pojmů	7
2.2. Úkoly řízení lidských zdrojů	9
3. Klíčové činnosti řízení lidských zdrojů	13
3.1. Vytváření a analýza pracovních míst	13
3.1.1. Vytváření pracovního místa	13
3.1.2. Analýza pracovního místa	15
3.1.3. Popis pracovního místa	15
3.2. Plánování lidských zdrojů	16
3.2.1. Personální plánování	16
3.2.2. Proces plánování pracovníků	18
3.3. Získávání a výběr pracovníků	20
3.3.1. Získávání pracovníků	20
3.3.2. Výběr pracovníků	22
3.4. Hodnocení pracovníků	23
3.5. Odměňování pracovníků	25
3.6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků	27
3.7. Péče o pracovníky	31
4. Řízení lidských zdrojů v měnícím se světě	34
4.1. Globalizace	34
4.1.1. Vývoj globalizace z pohledu dějin	35
4.1.2. Globální prostředí	36
4.1.3. Globalizační faktory	37
4.2. Nové informační a komunikační technologie	38
4.2.1. Historie informační podpory personální práce	39
4.2.2. Personální portálové a samoobslužné technologie	40
4.3. Počítačový personální informační systém	42
4.3.1. Výhody personálního informačního systému	42
4.3.2. Funkce personálního informačního systému	43
4.4. Znalostní společnost	44
4.4.1. Od průmyslové společnosti ke společnosti znalostí	45
4.4.2. Znalostní management	46
4.4.3. Učící se organizace	49

5. Lidé v organizaci	51
5.1. Osobnost	51
5.2. Struktura osobnosti	52
5.2.1. Schopnosti	53
5.2.2. Motivace	54
5.2.3. Temperament	55
5.2.4. Charakter, postoje, hodnoty	55
5.3. Osobnost člověka z hlediska nároků jeho pracovního uplatnění	56
5.3.1. Kvalifikační potenciál pracovníka	56
5.3.1.1. Struktura požadavků práce na pracovníka	57
5.3.1.2. Identifikace požadavků práce na pracovníka	58
5.3.1.3. Charakteristiky předpokladů člověka pro práci	59
5.3.1.4. Identifikace předpokladů pracovníka	59
5.3.2. Pracovník z hlediska jeho pracovní motivace	60
5.3.2.1. Příčiny motivace	60
5.3.2.2. Motivační teorie	62
6. Manažer – vedoucí pracovník v organizaci	65
6.1. Osobnost manažera	65
6.2. Vlastnosti a kvalifikace manažera	67
6.3. Manažerský styl práce	68
6.4. Koncepty manažerského myšlení a jednání	69
6.5. Efektivní styl vedení	73
7. Závěr	76
8. Anotace	78
9. Seznam literatury	79
10. Seznam příloh	82

1. Úvod

S vývojem společnosti, se mění i podmínky pro podnikání organizací. Přechod od industriální společnosti je důležitou změnou, která má podstatný vliv na řízení v organizaci. Klasikové vědeckého řízení, kteří vyznávali za základní princip dělbu práce, ještě nevěděli nic o informačních a komunikačních technologiích, nezabývali se osobností člověka a faktorech, které ho při práci ovlivňují, proto by si teď jen těžko vystačili s tradičními nástroji v organizaci. Změna společnosti vyvolala potřebu nového přístupu – řízení lidských zdrojů.

Pro novou postindustriální společnost potřebují organizace umět specificky pracovat s lidskými zdroji. Lidský kapitál a jeho vlastnosti, znalosti a dovednosti tvoří základní determinantu pro efektivní fungování organizace a stává se nejdůležitější formou kapitálu organizace. Ostatní formy – finanční kapitál, půda a technologie jsou na lidském kapitálu silně závislé a jsou mu čím dál tím více podřízeny. Proto je vyzdvižení lidského faktoru považováno za základ úspěšné a konkurenceschopné organizace.

Řízení lidských zdrojů musíme sledovat z hlediska jeho historického vývoje. V průběhu profilování do současné podoby řízení lidských zdrojů ušla personální práce velmi dlouhou cestu. Původně byla pouze jednostranně zaměřená na administrativní práce a pouhé uchovávání a archivování dokumentů. V průběžném nabalování dalších činností se postupně vyprofilovala k současném pojetí řízení lidských zdrojů, které se jako komplexní, multifunkční disciplína zabývá všemi dříve vykonávanými činnostmi současně. V současném globalizovaném podnikatelském prostředí rychlého rozvoje se stává řízení lidských zdrojů nezbytnost.

Tato práce se zabývá deskripcí řízení lidských zdrojů v organizacích v aktuálním společenském kontextu.

Diplomová práce je členěna do několika hlavních kapitol. První kapitola je úvodem do problematiky. Zabývá se vývojovými fázemi personální práce, od historického pojetí personální práce, která zastávala spíše pasivní roli, až po vymezení moderního pojetí řízení lidských zdrojů a jeho úkolů.

V druhé kapitole jsou uvedeny klíčové činnosti řízení lidských zdrojů, tedy personální činnosti, které tvoří výkonnou část personální práce. Tyto základní personální činnosti vyzdvihují lidský faktor a považují ho za základ úspěšné

a konkurenceschopné organizace, čímž následně přispívají k plnění cílů organizace.

Třetí kapitola je zaměřena na řízení lidských zdrojů v měnícím se světě, tzn. na současné trendy ve společnosti, které ovlivňují jednání organizace. Jedná se o globalizaci, nové informační a komunikační technologie s důrazem na počítačový personální informační systém. Poslední podkapitola třetí části je zaměřena na typický jev současné společnosti, nazývané jako znalostní společnost, její historický vývoj, znalostní management a učící se organizaci.

Čtvrtá kapitola představuje osobnost člověka v organizaci z pohledu struktury jeho osobnosti, motivace a z hlediska nároků na jeho pracovní uplatnění. V závěru kapitoly jsou uvedené základní teorie, které se zabývají motivací člověka.

Poslední kapitola se zabývá osobností současného moderního manažera, pro kterého je více než důležité disponovat určitými osobnostními rysy, vlastnostmi a kompetencemi, které jsou nezbytné pro úspěšné vedení pracovníků v organizaci. Tato kapitola pak dále pojednává o konkrétních manažerských stylech práce, vývoji manažerského myšlení a jednání a v poslední řadě také o efektivním stylu vedení v organizaci.

2. Uvedení do problematiky

Protože došlo začátkem 90. let 20. století ke značné demokratizaci české společnosti a nejen lidé, ale i organizace se začaly chovat tržním způsobem, bylo potřeba zavést v organizacích takovou strategii, která by jim umožnila zastávat konkurenceschopnou pozici na trhu. Organizace si začaly uvědomovat význam lidského kapitálu a jeho nezbytnost pro efektivní fungování a plnění cílů organizace. Personální práce se tak stala jednou z nejdůležitějších oblastí řízení organizace.

2.1. Vymezení pojmů

Personální management, v angličtině také Human Resource Management, můžeme jednoduše definovat jako „aktivity vytvořené pro poskytování a koordinování lidských zdrojů v organizaci.“¹

Každá organizace může správně fungovat jen v tom případě, pokud je schopna shromáždit, propojit a správně využívat materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a také lidské zdroje. Lidské zdroje jsou tím zdrojem, který uvádí do pohybu zdroje ostatní a ovlivňuje jejich využívání. Lidské zdroje jsou také důležitým faktorem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

Spolu s tím, jak se začali lidé v minulosti slučovat, vytvářet skupiny a specializovat činnosti za účelem dosažení cílů, stala se koordinace lidského úsilí nezbytnou. Důsledkem tohoto procesu byl růst významu lidského kapitálu a potřeba specialistů, kteří by lidskou činnost koordinovali.²

V současné době se v souvislosti s řízením lidí setkáváme s různými termíny jako např. personální práce, personální administrativa, personalistika, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Tyto termíny ovšem nemají stejný význam, mohou označovat rozdílné vývojové fáze nebo rozdílné koncepty

¹ Byars, L. L., Rue, L. W. *Human resource management*. Homewood: Irwin, 1991, s. 6

² Srov. Dědina, J., Cejthamr, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 20

personální práce. Proto je namístě jednotlivé pojmy, jejich podobnosti nebo rozdíly, osvětlit.³

Personální práce neboli personalistika se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, „tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“⁴ Personální práce je tedy jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Jde o nejobecnější označení pro tuto oblast řízení v organizaci.

Personální administrativa představuje historicky nejstarší pojetí personální práce. Jedná se o službu, která dříve zajišťovala v organizacích administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí. Personální práce plnila pouze pasivní roli, zaměřovala se na pořizování, uchovávání a aktualizace dokumentů týkajících se zaměstnanců.⁵

Pojem **personální řízení** se začal objevovat již před druhou světovou válkou v organizacích, které se zaměřovaly na expanzi, ovládnutí velké části trhu a eliminace konkurence. Pro maximalizaci úspěchu se začaly hledat nejlepší konkurenční výhody a organizace si začaly uvědomovat, že základním zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti je člověk. Začala se prosazovat aktivní role personální práce – personální řízení. Vznikaly tak nové personální útvary a personální práce se profesionalizovala. Personální práce se však výhradně orientovala na vnitroorganizační problémy a jen málo se věnovala dlouhodobým, strategickým řízením pracovních sil v organizaci. Měla spíš povahu operativního řízení.⁶

Nejnovější koncepcí personální práce je **řízení lidských zdrojů**, které se stává hlavní složkou v řízení organizace. Zdůrazňuje se význam člověka jako nejdůležitějšího faktoru pro úspěch organizace na trhu. „Pojetí řízení lidských zdrojů zdůrazňuje zájmy organizace, zájmy členů organizace jsou uznávány, avšak zájmům organizace podřízeny.“⁷ Řízení lidských zdrojů spočívá ve

³ Srov. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 15

⁴ Tamtéž, s. 14

⁵ Srov. Tamtéž, s. 15

⁶ Srov. Tamtéž, s. 15

⁷ Kocianová, R. *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 146

správném výběru kvalitních, loajálních zaměstnanců, v jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů a jejich dalším kvalifikačním rozvoji. Na rozdíl od předchozích fází se zaměřuje na strategické aspekty, tzn. na dlouhodobou perspektivu a orientaci i na vnější faktory, které ovlivňují fungování organizace, jako je populační vývoj, trh práce nebo hodnotové orientaci lidí apod.⁸

Podle Armstronga někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů jen za jiný název pro personální řízení, ale rozdíl „spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku.“⁹ Řízení lidských zdrojů proto chápeme jako nejrozvinutější pojetí personální práce.

V této práci se budu zabývat nejmodernějším pojetím personálního řízení, tzn. pojetím moderního řízení lidských zdrojů, proto budu v dalším textu používat pojem řízení lidských zdrojů.

2.2. Úkoly řízení lidských zdrojů

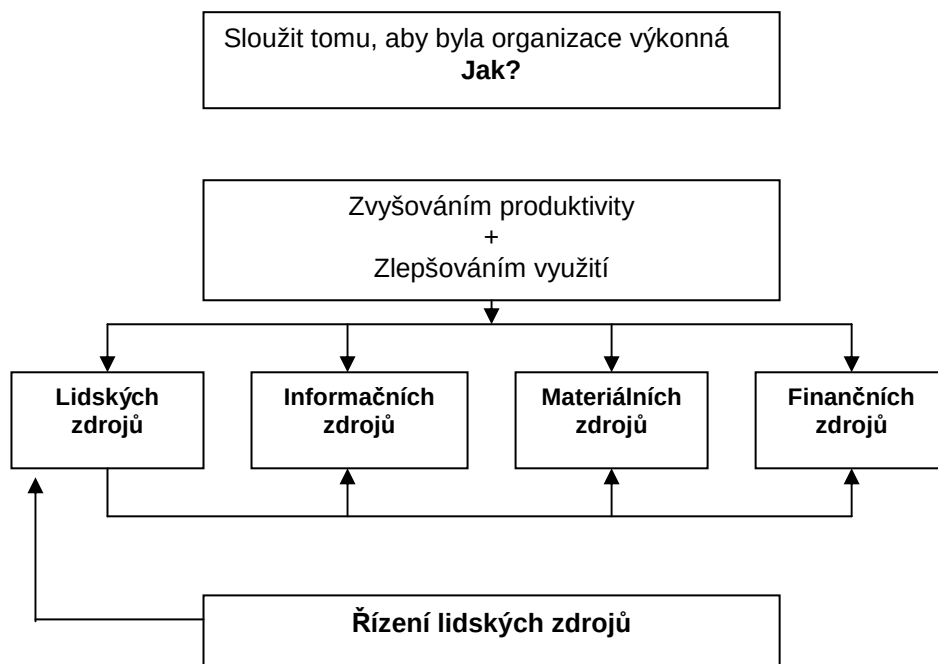
Hlavním cílem a úkolem řízení lidských zdrojů je plnění hlavního cíle organizace, kterým je její udržení a rozvoj v tržních podmínkách, které jsou charakteristické neustále se měnícím prostředím. Organizace je tedy závislá na tom, do jaké míry se jí podaří využít pracovní síly. „Řízení lidských zdrojů je tedy právě zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Lidské zdroje rozhodují i o zdrojích podniku. Řízení lidských zdrojů proto zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku.“¹⁰ Obecný úkol řízení lidských zdrojů lze znázornit podle následujícího schématu:¹¹

⁸ Srov. Špalková, D. *Personální management*. Brno: Masarykova univerzita, 2004, s. 17

⁹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 39

¹⁰ Dědina, J., Cejthamr, V. *Management a organizační chování*, Praha: Grada Publishing, 2005, s. 224

¹¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 17



Podle Koubka můžeme konkrétněji rozlišit hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:¹²

- Snažit se zařadit správného člověka na správné místo a usilovat o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimálně využívat pracovní síly v organizaci – fondu pracovní doby a pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- Formovat týmy, efektivní styl vedení lidí a mezilidské vztahy v organizaci. Cílem je vytvářet takové klima, v němž jsou mezi managementem, pracovníky a odbory produktivní a harmonické vztahy.
- Podporovat rozvoj specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení v organizaci, osobnosti a sociálních vlastností pracovníků. Rozvoj pracovní kariéry, která směřuje k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce a snaha o sblížení nebo ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace. Vytváření příznivých pracovních a podmínek pro pracovníky.

¹² Srov. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 17

- Dodržovat zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace.

První tři úkoly jsou zaměřeny především na zájmy organizace. Čtvrtý úkol je zaměřen na pracovníka, z něhož vyplývá, že bez odpovídající péče o personální a sociální rozvoj pracovníků, nelze plnit předcházející tři úkoly. Pátý úkol sleduje zájmy organizace, která usiluje o to, aby se stala atraktivním zaměstnavatelem, ale i zájmy pracovníků a jejich právo na slušné zacházení.¹³

Aby došlo k naplnění úkolů a dosažení vytyčených cílů, musí řízení lidských zdrojů i řadu dílčích úkolů, jedná se zejména o:¹⁴

- Vytváření pracovních míst, definování úkolů a souvisejících pravomocí a odpovědností. Tyto pracovní místa následně propojovat v rámci organizačních celků a celé organizace.
- Provádění analýzy pracovních míst, zjišťování povahy pracovních úkolů a podmínek a z nich odvodit požadavky na pracovní sílu.
- Prognózování a plánování pracovních sil, které povedou k dosažení cílů organizace.
- Zpracovávání a realizace plánů, které poslouží k pokrytí potřeby pracovních sil.
- Získávání pracovníků pro plnění úkolů organizace.
- Rozmísťování pracovníků na základě jejich schopností, dovedností a podle potřeb organizace.
- Vzdělávání pracovníků organizace aby byli flexibilní a připraveni na případnou změnu svého pracovního zařazení v rámci organizace.
- Vytváření a realizování programů řízení a organizace práce.
- Vytváření vhodných systémů hodnocení pracovních výkonů pracovníků.
- Zajišťování agendy penzionování a propouštění pracovníků.
- Pomáhání pracovníkům při plánování a rozvoji jejich kariéry a personálního a sociálního rozvoje.
- Motivování pracovníků a vytváření systémů odměňování.
- Zprostředkovávání komunikace mezi organizací a odbory.
- Vytváření systémů projednávání disciplinárních záležitostí a stížností.
- Vytváření programů týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci.

¹³ Srov. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 18

¹⁴ Srov. Tamtéž, s. 18

- Vytváření a realizace systémů sociální práce v organizaci a pomoc pracovníkům při řešení osobních problémů, které by mohly ovlivnit jejich pracovní výkon.
- Zajišťování fungování systému komunikace s pracovníky.
- Zajišťování fungování personálního informačního systému, pořizování, aktualizace a uchovávání dokumentů, které se týkají pracovníků. Spolu s tím také vytváření analýz, statistik a zjišťování názorů a postojů pracovníků k aktuálním problémům a záměrům organizace.

Je důležité zmínit, že o řízení lidských zdrojů si rozhoduje každá organizace sama v závislosti na její velikosti nebo zaměření. Rozhodování o postavení řízení lidských zdrojů v rámci hierarchie řídicích činností organizace patří čistě do její kompetence a proto zcela záleží na rozhodnutí organizace, jaké bude mít řízení lidských zdrojů obsah, strukturu, na jaké oblasti se zaměří a jaké bude zaměstnávat pracovníky.

3. Klíčové činnosti řízení lidských zdrojů

V předchozí kapitole jsem vymezila základní pojmy personální práce - personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto pojmy nelze považovat za synonyma, ale za označení jednotlivých vývojových fází personální práce. Řízení lidských zdrojů tak představuje označení pro moderní, nejrozvinutější fázi. V navazující kapitole jsem pak představila základní úkoly řízení lidských zdrojů. Tato kapitola bude pojednávat o klíčových činnostech řízení lidských zdrojů.

Jak efektivně zaměstnanci přispějí k úspěchu organizace, záleží z velké části na hlavních činnostech řízení lidských zdrojů. Proces řízení lidských zdrojů v organizaci je systém vzájemně spjatých činností, má velmi široký záběr a obsahuje řadu dílčích procesů. Množství vykonávaných personálních činností se liší v závislosti na velikosti a konkrétní situaci organizace. V malých organizacích rozhoduje o řízení lidských zdrojů majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník, ve velkých organizacích to jsou personalisté nebo personální útvary. Proto nikdy nejsou všechny personální činnosti uplatňovány ve všech organizacích stejně, ve stejném pořadí a intenzitě. Tato kapitola proto bude pojednávat o stěžejních činnostech řízení lidských zdrojů v pořadí, ve kterém jsou obvykle vykonávány.

3.1. Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovního místa rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci. Slouží jako podklad pro další personální činnosti jako je personální plánování, získávání a výběr pracovníků apod. Musí být tedy provedena dříve, než začneme vykonávat další personální činnosti.

3.1.1. Vytváření pracovního místa

„Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen

efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst (pracovníků zařazených na tato pracovní místa).¹⁵

Vytváření pracovních míst bývá poměrně obtížná záležitost, v praxi se můžeme setkat i s intuitivním vytvářením pracovních míst na základě zkušeností vedoucích pracovníků. Podle Koubka má vytváření pracovních míst obvykle následující podobu:¹⁶

- Stanovení podnikových výrobních cílů, rozložení těchto cílů do jednotlivých pracovních úkolů a stanovení rozsahu těchto úkolů.
- Rozbor technických a organizačních podmínek plnění jednotlivých pracovních úkolů (technologie, pracovní prostředí, organizace práce apod.)
- Stanovení standardního postupu při plnění jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky.
- Stanovení náročnosti a požadavků jednotlivých pracovních úkolů na schopnosti pracovníka.
- Stanovení časové náročnosti jednotlivých pracovních úkolů za daných technických a organizačních podmínek.
- Porovnávání náročnosti pracovních úkolů s kapacitou a dalšími charakteristikami pracovníků, kteří by je měli vykonávat. Na tomto základě se zařazují pracovní úkoly do povinností přidělených konkrétnímu pracovníkovi s konkrétními požadovanými pracovními schopnostmi, tzn. probíhá vlastní vytváření pracovních míst.
- Stanovení potřebného množství každého typu pracovního místa s ohledem na požadovaný rozsah pracovních úkolů.

Východiskem pro vytváření pracovních míst jsou tedy charakteristiky podniku, jeho cíle, technologie, organizační struktura apod. a charakteristiky pracovníků, převážně jejich znalosti, dovednosti, osobnost, kapacita a potřeby.

Každá změna v organizaci, ať už se týká změny cílů nebo potřeba změnit pracovní podmínky, si může vyžádat redesign pracovních míst. Proto je důležité u každého pracovního místa znát povahu práce, podmínky a požadavky na pracovníka, k tomu slouží analýza pracovních míst.

¹⁵ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 2001, s. 40

¹⁶ Srov. Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 44

3.1.2. Analýza pracovního místa

„Analýza pracovního místa je proces získávání informací o pracovním místě, které stanovují, jaké povinnosti, úkoly nebo aktivity jsou s tímto místem spojeny. Personalisté tyto data používají k popisu a specifikaci pracovního místa.“¹⁷ Na základě analýzy pracovního místa tak získáváme podklady pro výběr pracovníků, protože jasně specifikuje, co se očekává, že bude držitel pracovního místa vykonávat.

Analýza pracovního místa obsahuje otázky dvou okruhů. Za první otázky, které se týkají pracovních úkolů a podmínek. Jedná se například o název pracovní funkce, povaha práce, jak se práce provádí, vztah pracovního místa k dalším pracovním místům apod. Jejich odpovědi tvoří náplň popisu pracovního místa. Za druhé se ptá na okruh otázek týkajících se požadavků kladených pracovním místem na pracovníka jako je vzdělání, kvalifikace, zkušenosti, kompetence, které by měl pracovník mít, aby mohl efektivně vykonávat svou práci. Odpovědi na tento okruh otázek pak tvoří specifikaci pracovního místa.¹⁸

Podstatou analýzy pracovních míst je uplatnění systematických metod sběru informací o pracovních místech. Pomocí těchto systematických metod se získávají informace o obsahu práce, které se následně analyzují.

3.1.3. Popis pracovního místa

Dříve, než se začnou hledat pro organizaci schopní pracovníci, musíme znát specifikace pracovního místa, které má být obsazeno.¹⁹

„Popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit.“²⁰ Dále také určuje lidské požadavky na pracovní místo, to znamená vyžadované vzdělání, dovednosti, osobnost a jiné požadavky stanovené analýzou pracovního místa.²¹

¹⁷ Sherman, A., Bahlander, G., Snell, S. *Managing Human Resources*, Cincinnati: South – Western, 1996, s. 127

¹⁸ Srov. Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 44

¹⁹ Srov. Sherman, A., Bahlander, G., Snell, S. *Managing Human Resources*, Cincinnati: South – Western, 1996, s. 125

²⁰ Srov. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 1999, s. 210

²¹ Srov. Dessler, G. *Human resource management*, Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1997, s. 83

Popis pracovního místa může být pro různé pracovní pozice různě obsáhlý. V každém případě však musí být přesný a natolik podrobný, aby sdělil držiteli pracovního místa, co se od něj očekává.

Pro úspěšné vytvoření analýzy pracovního místa a na ní založené vytváření popř. přetváření pracovních míst, je důležité získat kvalitní informace o pracovních místech. Proto je podstatné věnovat pozornost výběru zdroje těchto informací. Mezi nejčastější zdroje patří samotný držitel pracovního místa, školený pozorovatel, bezprostřední nadřízený, specialista na analýzu pracovních míst, spolupracovníci a podřízení, další odborníci nebo se můžeme odkázat na již existující písemné materiály, popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť a jejich vybavení, klasifikace zaměstnání či kvalifikační katalogy a výsledky organizační analýzy apod.²²

3.2. Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů definoval britský Institute of Personnel and Development jako: „Systematický a kontinuální proces analýzy potřeby lidských zdrojů v organizaci, probíhající v měnících se podmínkách, a vytváření personální politiky orientované na dlouhodobou efektivnost organizace. Je integrální součástí podnikového plánování a přípravy rozpočtů, protože náklady na lidské zdroje a perspektivní odhady lidských zdrojů jednak ovlivňují dlouhodobé podnikové plány, jednak jsou jimi samy ovlivňovány.“²³

3.2.1. Personální plánování

Důležitou součástí plánování organizace je samozřejmě personální plánování. „Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“²⁴

²² Srov. J. Koubek, *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 2001, s. 70

²³ Armstrong, M. *Personální management*, Praha: Grada Publishing, 1999, s. 403

²⁴ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 87

Záměrem personálního plánování je zajištění pracovní síly v organizaci nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Proto tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a proces jejich realizace v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace, ale i uvnitř organizace. Realizace cílů spočívá v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v ten správný čas a na správném místě, dále v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a personálního a sociálního rozvoje těchto lidí. Jeho cílem je tedy plnění hlavních úkolů personálního řízení, kterým přispívá k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.²⁵

Personální plánování můžeme podle Koubka rozdělit na tři oblasti:²⁶

- **Plánování potřeby pracovníků** - jedná se o plánování pracovních míst, plánování poptávky po pracovních silách. Plánování potřeb pracovníků musí být založeno na prognózách vývoje ekonomiky, která může mít vliv na poptávku, vývoj konkurence apod. Od toho se pak budou následně odvíjet potřeby kvalifikace a dalších schopností a dovedností pracovníků, které budou žádoucí pro výkon jednotlivých pracovních funkcí.
- **Plánování pokrytí potřeby pracovních sil** - jde o předvídání nabídky pracovních sil v organizaci, ale i mimo ni a nalezení cest, jak zabezpečit potřebné zdroje pracovních sil. Toto plánování musí být podloženo znalostí budoucího vývoje trhu práce, zákonitostí populačního vývoje, zákonitostí formování ekonomických a sociálních struktur obyvatelstva. Musí být známy informace o hodnotových orientacích lidí, o migrační aktivitě a také o možném vlivu zákonů nebo jiných zásahů do oblasti práce a zaměstnávání lidí. Teprve poté budeme vědět kde, kdy a jak budeme moci získat pracovníky s takovými schopnostmi, jaké budou v organizaci požadovány.
- **Plánování personálního rozvoje (kariéry)** jednotlivých pracovníků, má za úkol dát pracovníkům jasnou perspektivu v organizaci a snažit se o sladování individuálních zájmů se zájmy organizace. Jedná se především o plánování pracovní kariéry a plánování následnictví. Zdrojem informací pro plánování personálního rozvoje pracovníků jsou materiály hodnocení pracovníků, především však záznamy z hodnotících rozhovorů s pracovníky, popřípadě výsledky anket a jiných šetření mezi pracovníky.

²⁵ Srov. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 87

²⁶ Srov. Tamtéž, s. 89

Na první pohled je jasné, že se plánování lidských zdrojů zabývá širší oblastí, než jen plánováním pracovních sil, kterým se teď budu podrobněji zabývat.

3.2.2. Proces plánování pracovníků

Proces plánování pracovníků je závislý na prognózách potřeby a zdrojů pracovních sil v organizaci, přičemž každá prognóza je založena na vlastním okruhu analýz a informací. „Prvním krokem každého plánování je formulování strategických cílů organizace a jim odpovídajících strategických plánů. Na jejich základě se formulují cíle strategického personálního řízení, které se vkládají do strategických personálních plánů. Cíle strategického personálního řízení v organizaci se pak konkretizují ve strategii formování její pracovní síly.“²⁷ Obecné personální cíle, které jsou obsažené ve strategických personálních plánech se pak konkretizují v navazujících krocích personálního plánování, které můžeme rozčlenit na jednotlivé fáze:²⁸

- Rozepsání plánovaných úkolů na jednotlivé organizační jednotky.
- Odhad počtu a kvalifikační a další struktury pracovníků, kteří budou v organizační jednotce potřební ke splnění plánovaných úkolů. K tomuto odhadu lze použít různých metod. Může jít o intuitivní metody vyžadující značné zkušenosti pracovníků, kteří odhad provádějí. Nejčastěji se uplatňuje delfská metoda, kaskádová metoda nebo metoda manažerských odhadů. Druhou variantu představují kvantitativní metody, které využívají matematického či statistického aparátu a vyžadují velké množství dat. Jedná se o metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, modelování a simulaci apod.
- Odhad počtu a kvalifikační struktury pracovníků organizační jednotky, kteří budou pro tyto úkoly k dispozici. Organizace pokrývá svou potřebu pracovníků jak z vnitřních zdrojů, tak ze zdrojů vnějších. Stejně jako v předchozím případě, i při odhadu pokrytí potřeby pracovníků můžeme používat jak intuitivních metod (bilanční metoda), tak kvantitativních

²⁷ Srov. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 93

²⁸ Srov. Tamtéž, s. 94

(markovovská analýza), pokud se jedná o odhady pracovníků z vnitřních zdrojů. V případě odhadu vnějších zdrojů pracovních sil pak lze použít řadu demografických metod nebo používat výsledky projekcí a prognóz, které jsou již zpracovány institucemi státní statistiky či institucemi trhu práce.

- Porovnání předchozích dvou odhadů získáme odhad čisté potřeby lidských zdrojů. Tato potřeba může být nulová, může znamenat nutnost získání dodatečných pracovníků či potřebu snížit jejich stávající počet. V případě nedostatku lidských zdrojů se organizace obrací nejdříve na stávající pracovníky, kteří si mohou například zvýšit kvalifikaci a být pověřeni odpovědnější prací. Pokud nelze potřeby pokrýt z vnitřních zdrojů, přistupuje se k pokrytí potřeby z vnějších zdrojů. V opačném případě, pokud dojde organizace k zjištění, že je potřeba snížit počet lidských zdrojů, přistupuje k řízení odchodů pracovníků. Jedná se především o odchod do předčasného důchodu, v krajní nouzi o propouštění pracovníků.
- Sumarizace podkladů z organizačních jednotek v personálním útvaru.
- Vypracování plánů personálních činností, které mají zabezpečit vyřešení čisté potřeby lidských zdrojů v jednotlivých organizačních jednotkách i v celé organizaci. Mezi jednotlivé plány patří:
 - Plány získávání a výběru pracovníků
 - Plány vzdělávání pracovníků
 - Plány rozmisťování pracovníků
 - Plány odměňování a produktivity práce
 - Plány penzionování a propouštění pracovníků
 - Plány hodnocení pracovníků – mají přímou vazbu na všechny předchozí plány personálních činností, které vycházejí právě z podkladů poskytovaných hodnocením pracovníků.

Na závěr je potřeba zdůraznit, že u jakéhokoliv plánování, tedy i u plánování personálního, je nutné pracovat s přesnými daty, správně je analyzovat a vyhodnocovat, aby byl zaručen kvalitní výstup, od kterého se pak budou úspěšně odvíjet navazující personální činnosti organizace.

3.3. Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace, protože do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Cílem získávání a výběru pracovníků je získat s minimálními náklady takové pracovníky, kteří jsou žádoucí pro uspokojení potřeby lidských zdrojů v organizaci.

3.3.1. Získávání pracovníků

V procesu získávání pracovníků se organizace snaží oslovit dostatečný počet kvalitních uchazečů o volná nebo nově vytvořená pracovní místa. Při získávání pracovníků se vychází z analýzy práce, popisu pracovního místa a personálního plánování. Výstupem procesu získávání pracovníků je seznam vhodných uchazečů, které pozveme k výběrovému řízení. Proces získávání pracovníků můžeme rozdělit na několik na sebe navazujících kroků:²⁹

- **Identifikace potřeby získávání pracovníků** – identifikace potřeby obsadit určitou funkci probíhá na základě personálního plánování a momentální nebo operativní potřeby.
- **Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa** – vychází z popisu pracovního místa, na jehož základě získáme informace o náplni práce, pracovních podmínkách a požadavcích, které pracovní místo klade na pracovníka. Na základě těchto informací budeme vědět, koho s nabídkou práce oslovit, jaké máme zvolit metody, jaké požadovat od uchazečů dokumenty a jaké kritéria zvolit při předvýběru a poté i ve vlastním procesu výběru.
- **Zvážení alternativ** – dříve než se bude pokračovat v dalších krocích procesu získávání pracovníků, je nutné zvážit, jestli náplň práce dané pozice nelze vykonávat např. na částečný úvazek, rozdělit práci mezi ostatní pracovní místa, pokrýt práci formou přesčasů nebo formou dočasného pracovního poměru apod.
- **Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa**, na kterých bude založeno získávání a pozdější výběr pracovníků – jedná se o

²⁹ Srov. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 123

takové charakteristiky pracovního místa, které poskytnou potenciálnímu uchazeči realistický obraz práce na požadovanou pozici. Jedná se např. o název pracovního místa, úkoly, za které bude pracovník zodpovědný, místo výkonu, platové podmínky, požadavek na vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti apod. Tento krok je mnohdy rozhodující pro efektivní získávání pracovníků, protože informace, které organizace poskytne potenciálním pracovníkům, může výrazně ovlivnit odezvu na nabídku zaměstnání.

- **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů** – v tomto bodě dochází k rozhodnutí, z jakých zdrojů bude organizace čerpat, jestli z vnitřních nebo vnějších, popř. jestli se budou tyto zdroje kombinovat.
- **Volba metod získávání pracovníků** – v tomto kroku je důležité uvědomit si, jakým způsobem dáme vhodným lidem vědět o volném pracovním místě a jak je nalákat, aby se o volnou pozici ucházeli. Metod získávání pracovníků je široká škála a většinou se organizace neomezuje pouze na jednu, ale používá více možností. Nejčastěji používané metody jsou inzerce ve sdělovacích prostředcích, využití internetu, spolupráce s úřady práce, doporučení současného pracovníka organizace, využívání personálních agentur, vývěsky, spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi nebo se jednoduše uchazeči nabízejí sami.
- **Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů** – jedná se o dokumenty, které bude muset uchazeč o pracovní pozici předložit, aby byl zařazen do výběrového řízení. Zpravidla za takovéto dokumenty považujeme především životopis, motivační dopis, doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání, reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříků trestů, lékařské potvrzení o zdravotním stavu apod.
- **Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání (inzerátu)** – nabídka zaměstnání je formulována na základě popisu a specifikace pracovního místa. Účelem je dát uchazečům představu o požadavcích na pracovní místa a sdělit jim podmínky, za jakých se mohou ucházet o zaměstnání. Den uveřejnění nabídky je zpravidla dnem, kdy je již možné se o zaměstnání ucházet.
- **Předvýběr uchazečů** na základě shromážděných dokumentů se provádí na základě hodnocení shromážděných dokumentů o uchazečích. Údaje z žádostí o zaměstnání a životopisů porovnáváme s požadavky obsaženými v pracovní pozici na pracovníka a rozdělíme žadatele na vhodné a nevhodné.
- **Sestavení seznamu uchazečů**, kteří by měli být pozváni k výběrovému pohovoru je závěrečným krokem procesu získávání pracovníků. Seznam bývá v zásadě řazen abecedně.

Výše zmíněný postup je víceméně univerzální. V jednotlivých organizacích ovšem můžeme nalézt odchylky v závislosti na specifičnosti politiky získávání pracovníků dané organizace.

3.3.2. Výběr pracovníků

Na základě předchozích kroků můžeme přistoupit k samotnému výběru pracovníků. Personální výběr je jedna z nejdůležitějších činností personální práce v organizaci. Po výběru uchazečů dále přichází činnosti, které ztrácí svůj smysl, pokud zjistíme, že jsme nesprávně vybrali zaměstnance.³⁰

„Cílem výběru pracovníků je rozhodnout, který z vhodných uchazečů shromážděných během procesu získávání pracovníků bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazované pracovní funkce na pracovníka. Výstupem procesu výběru pracovníků by měl být uchazeč, který může a chce vykonávat danou práci, je schopen začlenit se do pracovního kolektivu a je ochoten akceptovat nabídku zaměstnání.“³¹

Obsahem výběru je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka. Podstata spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky pozice, kterou má vykonávat. Při výběrovém řízení pracovníků je nutné řídit se určitými kritérii, jako je srozumitelnost, validita a spolehlivost. Výběrové řízení musí být standardizované a nesmí být diskriminující.

Jednotlivé procesy výběrového řízení se mohou v různých organizacích lišit. Vše je závislé na povaze obsazované pozice, zaměření organizace a počtu zájemců o obsazovanou pozici. Koubek uvádí jednotlivé kroky při výběru:³²

- zkoumání dotazníků, životopisů, motivačních dopisů a dalších dokumentů předložených uchazečem,
- úvodní, orientační pohovor,
- testování uchazečů např. prostřednictvím testů inteligence, psychometrických testů, výkonnostních testů, assessment centre apod.,
- výběrový pohovor, zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření (pokud je potřeba),

³⁰ Srov. Werther, W. B.; Davis, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 204

³¹ Němec, O., Bucma, P., Šikýř, M. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s. 109

³² Srov. Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, s. 222

- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazeče o rozhodnutí,

Informováním uchazečů o přijetí či nepřijetí končí personální výběr. Pokud zájem vybraného uchazeče o zaměstnání přetrvává a přijme nabídku, začíná přijímání pracovníka na základě sepsání pracovní smlouvy a další personální činnosti, které souvisejí s přípravou a adaptací pracovníka na pracovní proces.

3. 4. Hodnocení pracovníků

Při hodnocení pracovníků se nejedná pouze o hodnocení pracovního výkonu, ale i posuzování vlastností, postojů, jednání a vystupování vzhledem k určitým situacím, činnostem nebo lidem.

V praxi se hodnocení pracovníků nejčastěji používá pro účely:³³

- Odměňování, tzn. poskytování pracovníkům organizace peněžní, popř. nepeněžní kompenzaci za vykonanou práci.
- Rozmísťování pracovníků, převážně přeřazování a povyšování, v některých případech ukončování pracovního poměru.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- Stimulace ke zlepšení pracovního výkonu a motivování pracovníků.

Hodnocení pracovníků je vykonáváno především vedoucím, nadřízeným pracovníkem, který je nejkompetentnější osobou, protože má přehled o pracovních povinnostech, podmínkách a ostatních okolnostech, které mohou mít vliv na práci pracovníka.

Hlavní kritéria hodnocení mohou být členěny podle oblasti, kterou chceme sledovat. Může jít o kritéria pracovního chování, mezi které patří např. úroveň pracovní aktivity, samostatnosti, kázeň, spolehlivost, zodpovědnost, kvalita a kvantita výkonu, zvládání změn apod. Dále se jedná o kritéria sociálního chování, kterými se sleduje jednání a kooperace s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, společenská obratnost a vystupování. A v poslední řadě jde o kritéria profilu osobnosti, která jsou důležitá při odhadování možnosti pracovního povýšení pracovníka. Hodnotícími kritérii jsou např. úroveň rozumových

³³ Srov. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 197

schopností, zralost a vyrovnanost, smysl pro odpovědnost, pracovní motivace nebo míra sociální konformity.³⁴

Samotný proces hodnocení můžeme rozdělit do několika fází:³⁵

- **Přípravné období má čtyři fáze**
 - a) Rozpoznání a stanovení předmětu hodnocení, stanovení pravidel a postupu hodnocení a vytvoření hodnotících formulářů.
 - b) Provedení analýzy popř. revize pracovního místa, aby bylo možno si utvořit představu o výkonu na daném pracovním místě a možnosti jeho zlepšení, i představu pracovníka na něhož se bude hodnocení vztahovat.
 - c) Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení apod.
 - d) Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu.
- **Období získávání podkladů**
 - a) Zkoumání výsledků práce, získávání informací o pracovnících.
 - b) Pořízení dokumentace o pracovním výkonu.
- **Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu**
 - a) Vyhodnocení pracovních výsledků, chování a dalších vlastností pracovníků. Porovnávají se skutečné výsledky práce s normami výkonu a chování pracovníků se srovnává s požadavky pracovního místa. Výstupy této fáze musí mít písemnou podobu.
 - b) Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení. V této fázi mohou být navržena řešení problémů, které souvisí s pracovním výkonem, tato fáze je rozhodující pro zlepšení pracovního výkonu pracovníka.
 - c) Následné pozorování pracovního výkonu, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu a zkoumání efektivnosti hodnocení.

Každé hodnocení závisí na použité metodě hodnocení. Metod je poměrně hodně a mívají i řadu variant, proto zde zmíním nejpoužívanější z nich. Nejčastěji se používá hodnocení volným popisem, hodnocení pomocí stupnice, hodnocení srovnáváním s jinými pracovníky, hodnocení pomocí dotazníků (checklist), rozhovorů atd.

Hodnocení pracovníků bývá považováno za nástroj dosahování cílů organizace. Slouží k udržení autority vedoucího, kázně a iniciativy pracovníků.

³⁴ Srov. Špalková, D. *Personální management*. Brno: Masarykova univerzita, 2004, s. 92

³⁵ Srov. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 202

Hodnocení pracovníků tak nemá význam jen pro organizaci, ale i pro pracovníky samotné.

3.5. Odměňování pracovníků

Odměňováním pracovníků se rozumí poskytování peněžní kompenzace za vykonanou práci, tzn. za pracovní výkon, ale i chování na pozici v dané organizaci. Moderní pojetí odměňování však zahrnuje nejen peněžní formy odměňování (mzda nebo plat), ale také nepeněžní formy, jako je povýšení, pochvala, zaměstnanecké výhody nebo další vzdělávání. Vytvářením a uplatňováním spravedlivého systému odměňování se organizace snaží získat, udržet a motivovat pracovníky, kteří tak získávají ekonomické zajištění a uspokojení vlastních potřeb. Nejdůležitějším podkladem pro odměňování je hodnocení pracovníků, protože kritéria hodnocení jsou i kritérii odměňování pracovního výkonu.³⁶

Na rozdíl od ostatních personálních činností má odměňování pracovníků oporu v zákonech a nařízeních vlády České republiky. Odměňování pracovníků upravuje zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Některá ustanovení týkající se odměňování jsou ustanovena nařízeními vlády a to:

- Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práce ve ztíženém pracovním prostředí.³⁷

Vzhledem k tomu, že je každá organizace unikátní, má specifickou povahu práce, specifické finanční, materiální a lidské zdroje, měl by být systém odměňování ušit na míru konkrétní organizaci, jejím potřebám a potřebám zaměstnanců. Jeho vytváření a uplatňování se neřídí žádným obecně závazným předpisem, ale organizace musí dodržovat zásady poskytování mezd

³⁶ Srov. Němec, O., Bucma, P., Šikýř, M. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s. 190

³⁷ Srov. Tamtéž, s. 191

pracovníkům, které jsou stanoveny zákoníkem práce a dalšími právními předpisy.³⁸

Při odměňování pracovníků se berou v úvahu **vnitřní mzdovotvorné faktory** organizace:³⁹

- Požadavky pracovního místa a jeho postavení v hierarchii funkcí organizace. Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání, znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce, podle složitosti práce, organizační a řídicí náročnosti a odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě.
- Úroveň výkonu pracovníka, který zahrnuje výsledky práce, úroveň plnění pracovních výkonů a chování pracovníka. Zdrojem informací je hodnocení pracovníka.
- Konkrétní pracovní podmínky na pracovním místě nebo v organizaci jako celku. Jedná se například o rozvržení pracovní doby do směn, dnů pracovního klidu, práce v noci, přesčas, rizikovost pracovního prostředí apod.

V úvahu se také musí brát i **vnější mzdovotvorné faktory**:⁴⁰

- Situace na trhu práce, jako je nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků v organizacích konkurujících na trhu práce. Zdrojem informací jsou mzdová šetření.
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování. Jedná se o minimální mzdu, mzdové tarify, povinné příplatky, placenou dovolenou apod.

Tyto mzdovotvorné faktory ve své konkrétní podobě tvoří determinanty odměňování pracovníků v organizaci. Konkrétní výše mzdy, která je pracovníkům poskytována za vykonanou práci má tři složky:⁴¹

1. Pevná složka mzdy představuje zaručenou složku mzdy, která je poskytována za standardní pracovní výkon a chování pracovníka v určité funkci. Nejčastěji se jedná o tarifní mzdu, která je stanovena mzdovým tarifem (ten je

³⁸ Srov. Tamtéž, s. 204

³⁹ Srov. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 270

⁴⁰ Srov. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 270

⁴¹ Srov. Němec, O., Bucma, P., Šikýř, M. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s. 196

vyjádřen sazbou v Kč za hodinu nebo za měsíc a odměňuje hodnotu práce na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s jinými pracemi vykonávanými v organizaci) a příplatky tarifní povahy (jsou stanoveny procentem ze mzdového tarifu, průměrného výdělku nebo absolutní sazbou v Kč za hodinu v případě zvýšených nároků na pracovníka, jako jsou přesčasy, práce v noci apod.).

2. Pohyblivá složka mzdy je nezaručená složka mzdy, která je poskytována pracovníkům za nadstandardní pracovní výkon. Jedná se obvykle o pobídkovou mzdu, která je určena procentem mzdového tarifu a je stanovena určitým druhem mzdové formy, která představuje různé metody a postupy stanovení pobídkové mzdy. Mzdové formy mohou být základní – časová a úkolová mzda nebo doplňkové, mezi které řadíme provize, prémie, odměny apod.

3. Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou dodatečné formy odměn. „Benefity, jsou takové odměny, které poskytují organizace zaměstnancům jen proto, že jsou členy organizace. Benefity většinou nebývají spojené s výkonem pracovníků.“⁴² Může jít o výhody sociální povahy – příspěvky na důchodové, životní pojištění apod. Dále se jedná o výhody mající vztah k práci – příspěvky na stravování, dopravu, vzdělávání apod. V poslední řadě to jsou výhody spojené s postavením v organizaci – služební automobil, mobilní telefon, notebook, náklady na reprezentaci firmy apod.

Cílem odměňování pracovníků je tedy poskytovat pracovníkům organizace peněžní kompenzaci za dosažený pracovní výkon a chování. Organizace jej naplňuje prostřednictvím svého mzdového systému, který zahrnuje nejen peněžní formy odměňování, ale i nepeněžní. Poskytování mezd je podmíněno dodržováním zákoníku práce a dalšími právními předpisy.

3.6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků patří do skupiny neméně důležitých personálních činností. Důvodem je stále rostoucí význam lidí, jejich znalostí, dovedností a osobních vlastností, které přispívají ke konkurenceschopnosti organizací v prostředí neustále se měnících podmínek. Aby byla organizace flexibilní a schopna se rychle přizpůsobovat změnám ve společnosti, je potřeba,

⁴² Byars, L. L., Rue, L. W. *Human resource management*. Homewood: Irwin, 1991, s. 366

aby disponovala flexibilními pracovníky. Pracovníci proto musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat, což se v současné společnosti stává celoživotním procesem v němž hraje stále větší roli organizace a její vzdělávací aktivity.

Formování pracovních schopností člověka probíhá v průběhu celého života člověka. Jedná se o oblast všeobecného vzdělávání, které je zabezpečeno státem a vzdělávacím systémem. Člověk se učí základní znalosti, dovednosti, návyky a postoje, které umožňují žít člověku ve společnosti. Druhou oblastí je oblast odborného vzdělávání, které je realizováno státem i jednotlivými organizacemi. Stát zabezpečuje základní přípravu člověka na povolání a uplatnění se na trhu práce. Jednotlivé organizace pak zajišťují adaptaci pracovníka, doškolování (prohlubování kvalifikace) a přeškolování (rekvalifikace). Třetí oblastí formování pracovních schopností člověka je oblast rozvoje neboli dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace. Tato oblast je zabezpečována organizacemi a jejich systémem vzdělávání a rozvoje pracovníků, za podpory státu. Pracovník si osvojuje další znalosti a dovednosti, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání – rozvoj pracovníka je tak spíše orientován na jeho kariéru, formuje jeho pracovní potenciál a vytváří z pracovníka adaptabilní pracovní zdroj. Vedle pojmu rozvoj pracovníků můžeme zaznamenat i nový pojem – rozvoj lidských zdrojů, který se zaměřuje na rozvoj pracovních schopností organizace jako celku.⁴³

Součástí formování pracovních schopností člověka je formování pracovních schopností pracovníka. Jedná se již o výše zmíněnou adaptaci, doškolování a přeškolování pracovníků.⁴⁴

Adaptace probíhá v okamžiku, kdy přichází do organizace nový pracovník nebo v případě přechodu pracovníka na jinou funkci v organizaci. Adaptace znamená přivyknutí na podmínky a požadavky nových pracovních funkcí a organizace.

Doškolování pracovníka, neboli prohlubování kvalifikace, souvisí se změnami v organizaci práce, zaváděním nových technologií, požadavcích trhu apod. Jde o pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na své pracovní pozici. Jedná se o proces přizpůsobování znalostí

⁴³ Srov. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 241

⁴⁴ Srov. Tamtéž, s. 241

a dovedností pracovníků novým podmínkám a požadavkům pracovních funkcí a organizace.

Přeškolení neboli rekvalifikace, retraining je zaměřeno na osvojení si nových znalostí, které umožní pracovníkům výkon práce v jiných než stávajících pracovních funkcích. Přeškolení pracovníků je iniciováno organizacemi v souvislosti s reorganizací a restrukturalizací své činnosti. Ve větší míře však iniciuje přeškolení stát v rámci úřadů práce, v souvislosti s prosazováním aktivní politiky zaměstnanosti.

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků probíhá v souladu se strategií a politikou vzdělávání a rozvoje. Organizace musí zabezpečit kvalifikované odborníky, kteří budou odpovědní za přípravu a realizaci vzdělávání a rozvoje, dále kvalitní vzdělávací a rozvojové programy a podmínky a prostory pro vzdělávání a rozvoj v organizaci nebo mimo ni.

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků můžeme rozdělit na čtyři fáze:

1. Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje - představuje nesoulad mezi stávajícími znalostmi, dovednostmi a vlastnostmi pracovníků a požadavky pracovních pozic, organizace a trhu práce. Identifikace potřeb zjišťujeme na základě analýzy dostupných údajů o vnějším prostředí (např. preference při volbě povolání), údajů o organizaci (např. organizační struktura, výrobní program apod.), údajů o pracovních funkcích (popisy pracovních míst a jejich specifikace) a údajů o pracovnících (můžeme je získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání apod.)⁴⁵ Druhou možností může být aplikace kompetenčního přístupu k rozvoji lidských zdrojů v organizaci. V tomto případě se rozepíše obsah vzdělávání do řady kompetencí. Jde o práci s dokumenty a získáme tím obecné požadavky na pracovní místo neboli kostru kompetencí.⁴⁶

2. Na základě identifikovaných potřeb vzdělávání a rozvoje provedeme plánování vzdělávání a rozvoje, ve kterém definujeme:⁴⁷

- a) koho budeme školit, tzn. cílovou skupinu pracovníků,
- b) kdy bude školení probíhat, tzn. časový harmonogram,
- c) jaké metody budeme používat – mezi nejpoužívanější metody vzdělávání na pracovišti patří instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, asistování, pověření úkolem, rotace práce aj.

⁴⁵ Srov. Němec, O., Bucma, P., Šikýř, M. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s. 151

⁴⁶ Srov. Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 53

⁴⁷ Srov. Tamtéž, s. 22

Nejpoužívanější metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště jsou např. přednáška, případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre nebo outdoor training,

- d) jaká bude obsahová náplň jednotlivých školení,
- e) jaké materiální a technické vybavení se bude používat,
- f) jaké se budou používat metody hodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- g) jaké budou náklady na vzdělávání a rozvoj. To se bude odvíjet od počtu pracovníků, zvolené metodě, materiálním a technickým vybavením, místu i čase.

3. Na základě předchozích dvou etap můžeme přistoupit k samotné **realizaci vzdělávání a rozvoje**. Nejprve se vyberou odpovídající metody, instituce, která bude pověřena realizací vzdělávání a rozvoje, místo a čas pro realizaci, dále se zajistí materiální a technické vybavení. Následně oslovíme cílovou skupinu pracovníků, zajistíme dopravu, ubytování a stravu v případě, že bude vzdělávání realizováno mimo organizaci. Stanovíme náklady a vybereme metodu hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje. Poté již průběžně sledujeme dodržování plánu, hodnotíme celkovou úroveň a reakce účastníků.⁴⁸

4. Teprve v této fázi můžeme přejít k **hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje**. Základním problémem vyhodnocování těchto výsledků je stanovení kritérií hodnocení. Výsledky jsou velice obtížně měřitelné a ve většině případů nelze výsledky objektivně zjistit a vyhodnotit. Jedním z možných kritérií pro vyhodnocování úspěšnosti vzdělávání a rozvoje může být porovnání vstupních testů účastníků a výstupních testů po ukončení programu. Zde se ovšem ukazuje problém se sestavením testu, aby objektivně měřil současnou úroveň znalostí a výsledky mohou být ovlivněny momentálním rozpoložením pracovníka a okolnostmi, za nichž testování probíhá. Ještě méně spolehlivé je monitorování vzdělávacího procesu a programu, tzn. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupu, popř. hodnocení vzdělavatelů. Poslední možností je zkoumání praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů např. zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje apod., které se projeví zpravidla v delším časovém horizontu.⁴⁹

⁴⁸ Srov. Němec, O., Bucma, P., Šikýř, M. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s. 152

⁴⁹ Srov. Tamtéž, s. 152

Jak bylo zmíněno výše, výsledky vzdělávání a rozvoje jsou jen velmi těžko kvantifikovatelné a právě proto si organizace musí neustále uvědomovat hranice možností vyhodnocování vzdělávání a rozvoje pracovníků a jeho relativitu.

3.7. Péče o pracovníky

Jak už bylo mnohokrát řečeno, pracovníci jsou nejdůležitějším a zpravidla nejdražším zdrojem, který organizace má. Zaměstnavatelé si uvědomili, že úspěšnost organizací je přímo závislá na pracovnících, jejich schopnostech, chování, jejich spokojenosti a motivaci a proto je tudíž nutné jim věnovat náležitou péči. Péčí o pracovníky tak zaměstnavatel sleduje své vlastní zájmy, zájmy celospolečenské (např. občanských práv), ale i zájmy individuálních pracovníků.

Jednoznačná a univerzální definice péče o pracovníky neexistuje a v různých zemích a organizacích může péče o zaměstnance spočívat v něčem jiném. Přesto však nejsou přehlédnutelné tendence ke stále širšímu pojetí péče o pracovníky.

V nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky tyto oblasti:⁵⁰

- **Pracovní doba a pracovní režim.** „Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci, jeho pracovních schopností a mnohé další.“⁵¹ Délku a rozvržení pracovní doby určuje zákon a stejné je to i s délkou přestávek a jejich rozvržení v průběhu pracovní doby. Zaměstnavatelé však, ve snaze vyjít vstříc požadavkům pracovníků, mohou zavádět dodatečné přestávky v práci nebo flexibilní pracovní režimy, které se týkají buď délky pracovní doby (např. částečný pracovní úvazek) nebo umístění pracovní doby, tzv. pružnou nebo klouzavou pracovní dobu, sdílení pracovního místa, popřípadě distanční práce.
- **Pracovní prostředí.** V souvislosti s pracovním prostředím se personální práce především soustřeďuje na prostorové řešení pracoviště, kdy je nezbytné pracovníkovi zajistit vhodnou pracovní polohu, optimální zorné podmínky, vhodnou výšku pracovní plochy, optimální pohybové prostory pro práci rukou a nohou a pohodlný přístup na pracoviště.

⁵⁰ Srov. Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 321-337

⁵¹ Tamtéž, s. 322

Fyzikální podmínky práce jsou upravovány hygienickými předpisy a jsou objektivně měřitelné. V zájmu ochrany zdraví pracovníka musí dosahovat žádoucí úrovně. Jedná se pracovní ovzduší tvořené teplotou, vlhkostí nebo čistotou vzduchu, osvětlení, hluk nebo barevná úprava pracoviště.

Sociálně psychologické podmínky práce souvisí s tím, jestli pracuje pracovník izolovaně nebo s dalšími pracovníky. Je nutno zvažovat, jestli přítomnost jiných pracovníků má na výkon práce pozitivní nebo negativní dopad a brát to v úvahu při vytváření pracovišť a pracovních skupin.

- **Bezpečnost práce a ochrana zdraví.** „Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky.“⁵² Tato povinnost je kontrolována Českým úřadem bezpečnosti práce. Oblast bezpečnosti práce a ochrany zdraví sleduje zájmy nejen pracovníků samých, které chrání před vznikem pracovních úrazů a nemocí z povolání, ale i zájmy zaměstnavatelů tím, že snižuje ztráty a výdaje z postihů za nedodržení povinností.
- **Personální rozvoj pracovníků.** Jedná se především o péči o kvalifikaci pracovníků, její prohlubování a rozšiřování. „Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.“⁵³ Zaměstnavatel by měl poskytnout zaměstnanci jasnou perspektivu personálního rozvoje, do kterého samozřejmě patří i plánování kariéry pracovníků a následnictví ve funkcích.
- **Služby poskytované pracovníkům.** V souvislosti s vykonáváním práce je poskytování služeb pracovníkům nepřeborné množství. Může jít například o zajišťování stravování pracovníků, zajištění odpočívárny, šatny, parkoviště, zajištění podnikového lékaře, poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, poskytování příspěvků nebo zajišťování dopravy do zaměstnání nebo zajištění poradenských služeb, které mohou být orientovány na plánování kariéry, řešení právních záležitostí apod.

Širší okruh služeb, který je považován také za zaměstnanecké výhody, může poskytovat služby nejen pracovníkům, ale i jejich rodinným příslušníkům. Jedná se o peněžní příspěvky nebo poukázky na úhradu sportu, kultury,

⁵² Srov. Srov. Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 331

⁵³ Tamtéž, s. 333

cestování apod. Dále se může jednat o zajištění bydlení, mateřských školek, půjček apod.

Nabídka služeb poskytovaných v rámci péče o pracovníky bývá často uvedena v nabídce zaměstnání a může se stát klíčovým faktorem o rozhodnutí člověka přijmout nabízenou pracovní pozici. V případě stávajících zaměstnanců má kvalitní péče význam pro stabilitu pracovníků a může vést k poklesu nežádoucí fluktuace. Současně má motivační účinek a proto může výrazně ovlivnit spokojenost a pracovní výkon zaměstnanců.

4. Řízení lidských zdrojů v měnícím se světě

Změna přístupů personální práce k lidským zdrojům byla vyvolána z velké části proměnou společnosti. Řízení lidských zdrojů je, stejně jako jiné disciplíny, vázáno na konkrétní prostředí, které je vytvářeno, ovlivňováno a formováno lidmi a okolním prostředím, je tedy přímo odvozeno z konkrétního prostředí, ve kterém je uskutečňováno. „Situace, cíle a potřeby zájmové skupiny lidí (organizace, podniku, firmy) určují, jaké procesy a nástroje personalistiky budou použity, v jaké míře a rozsahu a v jakém časovém rozvržení, případně jestli budou vůbec použity. Je tedy důležité uvědomit si, v jakém prostředí se mají činnosti personální práce uskutečňovat a k jakým cílům a výsledným situacím mají vést.“⁵⁴

Je důležité klást si otázky o povaze ekonomického a společenského prostředí 21. století, zjistit odlišnosti století předcházejícího a předvídat budoucí vývoj. To ovšem není jednoduché, proto zde nastíním nejvýraznější změny současného světa, které ovlivňují chování lidí v organizaci, ale především chování organizace samotné.

4.1. Globalizace

Počátkem 90. let 20. století došlo ke značné demokratizaci společnosti, otevření mezinárodních trhů a rozvoji ekonomiky. Národní hranice států ztratily původní význam a potenciál růstu organizací se začal zvyšovat. Lidé se začali chovat tržně, převzali pravidla tržní ekonomiky a postupně byli schopni čím dál více zastávat konkurenceschopnou pozici na trhu práce. Lidské zdroje ovšem ještě nebyly hlavním předmětem zájmu.

Postupem času docházelo k prohlubování světové globalizace, která je nesena převážně mezinárodními společnostmi. Tyto společnosti zpravidla volí lokality své působnosti, které jsou pro ně z nějakého důvodu nejvíce výhodné. Česká Republika je jedna z nich a proto je důležité formovat místní pracovní sílu – aby byli jak jednotlivci, tak organizace schopni pružně reagovat na rizika a příležitosti, které globalizace přináší.

⁵⁴ Němec, O., Bucman, P., Šikýř, M. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s. 8

V konečném důsledku se tedy budou muset začít využívat jiné formy organizace práce a práce s lidskými zdroji. Mezi základní pilíře bude patřit vyšší motivace k práci, flexibilní pracovní kompetence, kreativita, integrita pracovníků a jejich schopnost a ochota se učit.

Pro takovou zásadní změnu organizace práce je podstatné, že na trhu stále převažuje nabídka nad poptávkou, tzn. konkurenci. Organizace se tak dostávají do nejistoty, jejich statické modely řízení již nejsou dostatečné a změny v řízení jsou jejich jediným možným východiskem. Je tedy nezbytné vytvořit dynamické modely řízení, které jsou schopny pružně a dostatečně rychle reagovat na vnější prostředí a stejně tak rychle reagovat na změny a inovace uvnitř organizace.⁵⁵ „Jinak řečeno, mají potřebnou kreativitu a flexibilitu a dokáží sledovat a rychle reagovat na změny (či odhadnout směr), které vznikají u konkurence, partnerů, klientů, dodavatelů, ale také u vlastních zaměstnanců. Schopnost změny se stává základním atributem a fenoménem úspěšného podnikání.“⁵⁶

4.1.1. Vývoj globalizace z pohledu dějin

Globalizaci můžeme považovat za těsnější integraci zemí a obyvatel světa a v zásadě prošla třemi fázemi.

První vlna proběhla od roku 1870 a byla ukončena první světovou válkou. Příčinou této vlny byly nové výhody v dopravě a omezení redukce obchodních bariér. Důsledkem toho docházelo k dramatickému růstu toku zboží, kapitálu a pracovních sil. První fáze globalizace byla ovšem přerušena neschopností světových mocností prosadit realistickou ekonomickou politiku. Důsledkem byla vysoká nezaměstnanost a nacionalismus, který vedl k první světové válce.⁵⁷

Druhá vlna globalizace probíhala v letech 1950-1980. Světové mocnosti se snažily obnovit dřívější obchodní vztahy. Kapitalistické země se integrovaly do mnoha seskupení, např. do OECD. Byl zaznamenán vysoký ekonomický růst a vyrovnávání životní úrovně. Státy východního bloku byly integrovány do RVHP (Rada vzájemné hospodářské pomoci). Postupně se začala projevovat síla volného trhu, zatímco státy RVHP zaostávaly. Rozdíl mezi rozvinutými

⁵⁵ Srov. Dvořáková, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2007, s. 3-4

⁵⁶ Tamtéž, s. 4

⁵⁷ Srov. Pichanič, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 8

a rozvojovými zeměmi se prohluboval, což vedlo k zániku socialistických států sdružených v sovětském bloku.⁵⁸

Třetí vlna globalizace probíhá od 80. let až do současnosti. Je velmi výrazně ovlivněna rozvojem komunikačních technologií, otevřením hranic mezinárodnímu obchodu a investicím. Svět se rozdělil na tři skupiny zemí – rozvinuté, rozvojové - více globalizované země a rozvojové – méně globalizované země.⁵⁹

„Globalizace je světovým procesem, který činí svět, jeho ekonomické systémy, jeho národní společenství více uniformním, více integrovaným a více navzájem na sobě závislým.“⁶⁰ Dochází ke „zmenšování“ světa, tzn. že čas, který je nutný k přesunu lidského kapitálu, zboží nebo informací z jednoho místa na druhé, se zkracuje. Lidé jsou vystaveni globální kultuře, ekonomice a životnímu prostředí země v měřítku, které tu doposud neexistovalo.

4.1.2. Globální prostředí

Globální prostředí nabízí nejen výhody, ale existuje zde i mnoho problémů. Lidé v organizacích musí být schopni jednat v odlišném ekonomickém, politickém a kulturním prostředí, protože konkurence se objevuje po celém světě a narůstá velmi rychle. Je potřeba neustále sledovat změny a nezapomínat na specifické charakteristiky prostředí a používat je při plánování, organizování, vedení a kontrole.

Jedním z faktorů, které umožní organizacím obstát v mezinárodní konkurenci je znalost cizích jazyků. V současné době je většina organizací napojena na zahraničí a znalost cizích jazyků se stává nezbytností. Znalost pouze mateřského jazyka se projevuje provinčností. V podstatě se jedná o pohled na svět, který vychází výlučně z vlastního přístupu a stanovisek, není brán v potaz, že v jiných zemích mají lidé odlišný způsob života a práce. To může být pro organizace velkou překážkou. Pokud dojde k ignorování odlišných hodnot a zvyklostí, nastanou velké obtíže při srovnání s organizacemi, které naopak hledají porozumění k odlišným hodnotám a specifickým. Tento přístup ovšem není jediný, organizace mohou používat i další tři přístupy: etnocentrický (zaměřený

⁵⁸ Srov. Pichanič, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 9

⁵⁹ Srov. Tamtéž, s. 11

⁶⁰ Tamtéž, s. 11

na vlastní zemi – panuje názor, že nejlepší pracovní postupy jsou používány ve vlastní zemi, v zásadních rozhodnutích panuje celková nedůvěra k zaměstnancům v zahraničí), polycentrický (zaměření pouze na zemi, kde organizace působí - v rozhodovacích procesech naopak upřednostňuje zahraniční zaměstnance) a nebo geocentrický (celosvětová orientace – zaměřuje se na využití nejlepších existujících postupů, rozhodnutí se přijímají z globálního hlediska, bez ohledu na to, kde vznikly).⁶¹ **(Výhody a nevýhody jednotlivých přístupů viz. Příloha č. 1)**

Všechny tyto tři přístupy mají své výhody a nevýhody. Jestliže tu mluvíme o globalizaci, jako nejúčinnější se jeví model geocentrický. Tento model ovšem klade vysoké nároky na management organizace.

4.1.3. Globalizační faktory

Je důležité, podívat se hlouběji na faktory, které nám globalizace přinesla nebo v budoucnu ještě přinese a organizace jim budou muset čelit.

Podle Němce se jedná například o tyto faktory:⁶²

- Přizpůsobení se požadavkům zákazníků (uspokojit rozdílné požadavky na výrobky a služby, tak aby bylo možno vyrábět a prodávat globálně).
- Neustálé působení na zákazníky (získat konkurenční výhodu soustavným cíleným působením na zákazníka).
- Přeměna zákaznických preferencí (vkus, životní styl a chování se stávají čím dál tím více homogenními).
- Otevírání nových trhů (Čína, Rusko,...).
- Liberalizace různých omezení a úprav.
- Vytváření ekonomických bloků (Evropská Unie,...).
- Neustálý a rychlý rozvoj technologií.
- Odstraňování komunikačních bariér.
- Propojování hodnotových řetězců (integrovaná globální výroba a plánování dodávek, vyhledávání nejlevnějších výrobců určitých výrobků a komponentů).

⁶¹ Srov. Robbins, S. P., Coulter, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, s. 97

⁶² Srov. Němec, O., Bucman, P., Šikýř, M. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s. 9

- Zvyšování počtu strategických aliancí (např. British Airways a American Airlines).
- Snižování komunikačních nákladů.
- Srovnatelné náklady na dopravu.
- Rozdíly v nákladech v různých zemích (snaha přilákat investice do zemí s celkově nižšími náklady).

Je tedy jasné, že nejen česká společnost prošla a stále prochází významnými změnami. České hospodářství se stává součástí světového komplexu a světových trhů, jejichž podmínky ovlivňují činnost domácích organizací. Dochází k rychlému hospodářskému růstu, vytváření nových pracovních příležitostí, vzniku konkurence a novým šancím pro inovace. To vše klade velké nároky na lidský potenciál. Proto se „řízení lidských zdrojů“ chápé jako kritérium konkurenceschopnosti a vychází z potřeb dalšího vzdělávání personálu, jeho adaptace na procesy změn a vytváření pracovních a sociálních podmínek.“⁶³

4.2. Nové informační a komunikační technologie

Globalizace s sebou přinesla nové informační a komunikační technologie (ICT – Information and Communication Technologies), které jsou v souvislosti s konkurenceschopností organizací více než důležité, protože slouží jako nástroj pro eliminaci času potřebného na překonávání rostoucích vzdáleností v globalizovaném světě. Podniky a organizace geograficky expandují za hranice států, vyrábějí více produktů, poskytují více služeb, mají více zdrojů kapitálů, ale také konkurentů. A proto je v takto globalizovaném světě potřeba informační síť, která propojí jak finanční, tak lidský kapitál bez ohledu na geografické hranice. „Informačním systémem můžeme rozumět účelové uspořádání vztahů mezi lidmi, datovými zdroji a procedurami jejich zpracování, a to včetně technologických prostředků.“⁶⁴

Americký ekonom R. Norton konstatuje: „Jsme na začátku procesu dlouhotrvající transformace světové ekonomiky směrem od lokálních odvětví, uvězněných v uzavřených národních ekonomikách, k systému integrovaných

⁶³ Stýblo, J. *Personální management*. Praha: Grada a. s., 1993, s. 11

⁶⁴ Brejchová, D. *Informační systémy v personálním řízení*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK, 1997, s. 12

globálních trhů, na kterých budou trvale soutěžit globálně působící ekonomické subjekty.“⁶⁵

Nová ekonomika státu je tak ve znamení moderních technologií (high-tech). Aby organizace přežila, bude muset uplatňovat takovou podnikatelskou strategii, která bude schopná adaptovat se na neustále rychle měnící se podmínky trhu a bude v pravém slova smyslu organizací učící se, znalostní.⁶⁶ Bude muset docházet ke změnám v myšlení lidí, v dělbě práce i v nárocích na změnu stylu vedení a motivování pracovníků a také v požadavcích na kvalifikaci zaměstnanců a vedoucích pracovníků, k tomu všemu přispívá právě efektivní řízení lidských zdrojů.

4.2.1. Historie informační podpory personální práce

V současné době již považujeme za samozřejmost užívat při práci počítače využívané v sítích LAN, které podporují podnikové činnosti, převážně kancelářský systém a tím slouží k rychlejšímu sdílení dat, což ve výsledku zvyšuje produktivitu celé organizace. Dále můžeme využívat Internet, jakožto neomezený zdroj informací a můžeme spolupracovat se vzdálenými pracovníky prostřednictvím telekonference nebo videokonference. K tomu všemu však vedla dlouhá cesta a technologie ve zpracování a využívání informací prochází neustálým vývojem dodnes.⁶⁷

Zhruba do 60.-70. let 20. století se personální útvary orientovaly převážně na administrativní úkoly. Jednalo se o evidenci a statistiky, které souvisely s kvantitativním a kvalitativním rozvojem lidských zdrojů. Šlo převážně o plánování, výběr, organizování, hodnocení apod. Personální práce se prováděla ručně nebo s použitím mechanických kalkulačů. Začal se projevovat jeden ze zásadních problémů a to, že data a informace o lidských zdrojích v organizaci používaly nejen personální útvary, ale i např. mzdová účtárna nebo vedoucí jednotlivých organizačních úseků. Informace o zaměstnancích se tak vedly

⁶⁵ R. Norton. In Lavrin, A., Železník O. *Informačné a komunikačné technológie v rozvoji e-biznisu*. In Klas, J., Gregor, S. (ed.). *Informační management a společnost*. Praha: VŠE v Praze. 2003, s. 7

⁶⁶ Srov. Klas, J., Gregor, S. (ed.). *Informační management a společnost*. Praha: VŠE v Praze. 2003, s. 8

⁶⁷ Srov. Němec, O., Bucman, P., Šikýř, M. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s. 315

nezávisle na několika různých místech v organizaci, což mohlo vytvářet duplicity, narušovat soudržnost a integritu personálních útvarů.⁶⁸

V 70. letech 20. století se přistoupilo k centralizovanému zpracování dat. Údaje již nebyly zpracovány ručně a odděleně, ale centrálně s využitím počítačů. Tyto počítače byly převážně umístěny mimo organizaci a údaje se převážely na typizovaných formulářích ke zpracování, kde byly následně zaznamenány na děrné štítky a pásky.

Ve 80. letech 20. století se prosadilo decentralizované zpracování údajů k němuž se využívalo vzájemně oddělených osobních počítačů, ovšem problém s vícenásobným uchováváním údajů přetrvával.⁶⁹

Teprve v 90. letech 20. století se samostatné osobní počítače (klient) prostřednictvím počítačové sítě (LAN) postupně připojovaly k centrálnímu počítači (server). Různé softwarové firmy začaly nabízet programy na informační podporu personální práce. Tyto programy se staly součástí systému plánování podnikových zdrojů neboli ERP (Enterprise Resource Planning) systémů, které tvoří jádro informačního systému organizace. Obsahuje moduly pro informační podporu nejen personalistiky, ale i logistiky a financí. Modul personalistiky systému ERP tvoří základ personálního informačního systému o kterém se zmíním později.⁷⁰

4.2.2. Personální portálové a samoobslužné technologie

Většina nových informačních a komunikačních technologií je úzce svázána s počítačovou sítí Internet, pomocí níž je možno vykonávat personální práci online. „Personální práce online (e-personalistika, e-HR) znamená využití služeb počítačové sítě Internet pro zabezpečení informační podpory personální práce v organizaci.“⁷¹ Internet umožňuje zpřístupnit údaje o zaměstnancích širokému okruhu uživatelů – personalistům, manažerům i pracovníkům organizace. Současně však Internet nabízí služby jako je elektronická pošta (email) a interaktivní stránky WWW (World Wide Web), jejichž pomocí můžeme vytvořit a následně využívat např. personální portál, manažerský

⁶⁸ Srov. Němec, O., Bucman, P., Šikýř, M. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s. 315

⁶⁹ Srov. Tamtéž, s. 315

⁷⁰ Srov. Tamtéž, s. 315

⁷¹ Tamtéž, s. 322

a zaměstnanecký samoobslužný systém a většinu dalších technologií, o kterých pojednává tato kapitola.

- **Personální portál** (personnel portal) vytváří prostřednictvím WWW služby jednotné uživatelské rozhraní pro personální informační systém organizace a související interní a externí systémy. Každý personalista i manažer tak může získat snadný přístup k informacím, které potřebuje pro každodenní práci. Údaje jsou přístupné i z běžných osobních počítačů přes prohlížeč internetových stránek. Tento portál umožňuje zavést manažerské a zaměstnanecké samoobslužné systémy.⁷²

- **Manažerský samoobslužný systém** (management self-service) umožňuje liniovým manažerům prohlížet a upravovat záznamy svých podřízených a podílet se na vytváření a analýze pracovních funkcí, personálním plánování, získávání, výběru, odměňování, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníků apod. Manažeři tedy mají přístup k informacím o pracovnících a tím se snižují administrativní náklady a zvyšuje kvalita řídicích procesů.⁷³

- **Zaměstnanecký samoobslužný systém** (employee self-service) umožňuje pracovníkům v mnoha oblastech větší míru soběstačnosti. Každý pracovník má prostřednictvím internetového prohlížeče přístup k informacím a může se přímo hlásit o všechny personální produkty a služby, které jim jsou nabízeny. To znamená, že se pracovníci mohou přímo podílet na vykonávání některých personálních činností. Mohou se například zapisovat do programu zaměstnaneckých výhod, zvolit si vzdělávací program nebo participovat na penzijním plánování. Pracovník je rovněž umožněno upravovat své osobní záznamy v databázi. Výhodou tohoto systému je zvýšení efektivity personální práce, zvýšení informovanosti pracovníků a posílení pravomocí a odpovědností za vlastní personální rozvoj.⁷⁴

- **Interaktivní hlasová odezva** (IVR - Interactive Voice Response) je jednou z forem zaměstnanecké samoobsluhy s předem nahranými ovládacími volbami, který umožňuje směřovat pracovníky elektronickým nebo lidským hlasem prostřednictvím tlačítek na telefonním přístroji. Jeho využití je sice limitováno na jednoduché transakce, ale jeho prostřednictvím lze zvládnout

⁷² Srov. Němec, O., Bucman, P., Šikýř, M. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s. 322

⁷³ Srov. Walker, A. J. a kol. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*, Praha: Graga Publishing, 2003, s. 26

⁷⁴ Srov. Tamtéž, s. 26

operace jako potvrzení o zaměstnání, přihlášky na volná pracovní místa nebo zápis na vzdělávací programy.⁷⁵

- **Střediska personálních služeb** mají za úkol zpracovávat požadavky, různé transakce a řešit rutinní problémy v případě, že pracovník potřebuje řešení určitého problému, jehož řešení nebylo zahrnuto do systému IVR. V takovém případě jsou telefonáty, emaily nebo online požadavky pracovníků postoupeny operátorům, kteří na dané otázky odpovídají pomocí databáze předem připravených otázek a odpovědí, které mají podobu online skriptových protokolů. Jedná se o databázi znalostí, která po zadání příslušné otázky nabídne příslušnou odpověď. Operátor tak může pracovníkovi obratem poskytnout odpověď na jeho otázku.⁷⁶

Mezi další informační technologie můžeme zařadit i personální informační systém o kterém pojednává následující kapitola.

4.3. Počítačový personální informační systém

Personální útvary v organizacích začaly používat počítače ke sdílení dat a programů s ostatními odděleními. Protože personální oddělení rostly, sdílení informací s ostatními útvary se stalo časem nemotorné. V tomto okamžiku organizace začaly vyvíjet informační systémy, které se zaměřovaly na aplikace lidských zdrojů. První počítačová aplikace zaměřená na lidské zdroje v podnikání byla zavedena v podniku General Electric v roce 1950 a tento systém je dnes znám pod názvem Human resource information systeme (HRIS).⁷⁷

4.3.1. Výhody personálního informačního systému

„Personální informační systém (Human Resource Information System) je soubor lidí, technických prostředků (hardwaru) a programových prostředků (softwaru) zabezpečujících sběr, přenos, uchování, transformaci a prezentaci personálních údajů za účelem tvorby a poskytování informací pro potřeby

⁷⁵ Srov. Walker, A. J. a kol. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*, Praha: Graga Publishing, 2003, s. 26

⁷⁶ Srov. Tamtéž, s. 26

⁷⁷ Srov. Byars, L. L., Rue, L. W. *Human resource management*. Homewood: Irwin, 1991, s. 503

personalistů a manažerů odpovědných za vykonávání personální práce v organizaci.“⁷⁸

Personální informační systém je počítačovým systémem, který je propojen s jednotlivými pracovišti organizace a jsou do něj vkládány a aktualizovány data, informace a dokumenty. Tyto údaje jsou do systému vkládány a používány pro vedení personální evidence, sledování docházky, výpočet odměn, ale pomocí systému lze zabezpečovat i personální rozvoj. HRIS tak zajišťuje personálním a liniovým manažerům přístup k údajům, které potřebují pro svou každodenní práci.

Počítačový personální informační systém tak přináší organizaci značné výhody:⁷⁹

- Usnadňuje personální práci personalistům a vedoucím pracovníkům, umožňuje zkvalitnění jejich práce.
- Umožňuje efektivní propojení personálního útvaru s ostatními vedoucími pracovníky.
- Umožňuje širší zapojení vedoucích pracovníků do personální práce a posilování jejich pravomocí v personální práci.
- Snižuje náklady na personální práci, převážně ty, které jsou spojené s její administrativní stránkou.
- Urychluje provádění personálních činností, administrativních prací a analýz potřebných pro efektivní provádění personální práce.
- Umožňuje provádění různorodějších analýz a tím vytváří lepší podklady a předpoklady pro rozhodování.
- Usnadňuje aktualizaci údajů, jejich uchovávání a retrospektivní vyhledávání pro potřeby analýzy vývojových trendů.
- Umožňuje efektivní využívání dat o vnějších podmínkách formování a fungování pracovní síly organizace.

4.3.2. Funkce personálního informačního systému

Mezi hlavní funkce personálního informačního systému tedy bezesporu patří shromažďování informací o pracovnících. Jedná se především o osobní

⁷⁸ Němec, O., Bucman, P., Šikýř, M. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s. 316

⁷⁹ Srov. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 340

údaje, vzdělání, kvalifikaci, údaje o kariéře, zvláštních pracovních schopnostech a veškeré dokumenty, které se týkají pracovníka jako jsou životopisy, pracovní smlouvy, reference a další dokumenty, které by patřily do osobního spisu.⁸⁰

Personální informační systém je také zdrojem informací o pracovních místech, kde je uvedeno místo výkonu práce, organizační zařazení pracovního místa, popis a specifikace pracovního místa a specifikace požadavků na kvalifikaci pracovníka apod.⁸¹

Třetí funkcí je zaznamenávání informací o personálních činnostech, které budou většinou ve formě dokumentů. Jedná se především o metody vytváření a analýzy pracovních míst, postupy a metody při plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí, metody při plánování následnictví a kariéry, metody při získávání a výběru pracovníků, metody hodnocení pracovníků, postupy při plánování a vzdělávání pracovníků, systém odměňování, pracovní řád, kolektivní smlouvy, vzory dokumentů používaných v personální práci apod.⁸²

Z výše uvedeného jasně vyplývá funkčnost a užitečnost personálního a informačního systému, který usnadňuje práci nejen personalistům, vedoucím pracovníkům a liniovým manažerům, ale navíc zefektivňuje práci mezi jednotlivými útvary v organizaci a poskytne, dokonce i s odstupem času, informace důležité pro klíčové procesy řízení lidských zdrojů.

4.4. Znalostní společnost

Jak je zřejmé z předchozích dvou kapitol, současná společnost je silně pod vlivem globalizace a rozvojem informačních a komunikačních technologií, proto není divu, že muselo dojít k určitým vývojovým změnám ve společnosti.

Podoba práce a pracovních sil se v posledním desetiletí 20. století kvantitativně i kvalitativně změnila ve svých procesech, problémech i strukturách. V současné době jsme tak svědky zásadní transformace společnosti. Názory na tento světový celospolečenský vývoj se liší podle různých autorů. Mluví se o informační společnosti (např. A. Toffler), o postindustriální společnosti (D. Bell), o

⁸⁰ Srov. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 342

⁸¹ Srov. Tamtéž, s. 343

⁸² Srov. Tamtéž, s. 344

společnosti postkapitalistické nebo znalostní (P. Drucker).⁸³ Všichni autoři přitom zdůrazňují význam informací a znalostí. Proto je potřeba nejdříve ukázat zásadní přerod od industriální společnosti do současné podoby.

4.4.1. Od průmyslové společnosti ke společnosti znalostí

Před první světovou válkou byla společnost charakteristická silným zastoupením zemědělců. Rolníci zastupovali největší skupinu obyvatelstva v každé zemi (na základě premisy, že státy budou čím dál méně schopny nakrmit své obyvatelstvo a budou se muset spoléhat na dovoz potravin) a později i služebnictvo bydlící v domácnostech u svých zaměstnavatelů. Byli největšími společenskými skupinami a tvořili tak základ ekonomiky a celé společnosti.⁸⁴

Kolem roku 1900 se do sociálně dominantního postavení dostala nová třída – třída dělníků ve zpracovatelském průmyslu. Jednalo se o Marxovi „proletáře“, kteří byli v dějinách první nižší třídou, kterou bylo možno organizovat. Průmyslový dělník byl bez společenského postavení, politické moci, bez ekonomického vlivu i kupní síly. Dělníci neměli žádné pracovní jistoty jako nárok na placenou dovolenou, proplacené přesčasy, příplatky za práce v neděli apod. a odborové organizace byly převážně zakázané.⁸⁵

V 50. letech 20. století se průmysloví dělníci stali nejpočetnější skupinou obyvatelstva ve všech vyspělých zemích a z ekonomického pohledu se přeměnili na střední třídu a dosáhli politické moci. Dělníci již měli zaručené pracovní jistoty, placenou dovolenou, důchody i pojištění. Protože byli dělníci soustředěni ve skupinách ve velkých továrnách, bylo možno zaměřit se na sledování produktivity. Produkce na jednoho dělníka se za období zhruba sta let zaznamenal padesátinásobné zvýšení, což bylo základem ekonomických a sociálních výhod, které byly za tuto dobu dosaženy.⁸⁶

Od roku 1990 počet dělníků a odborových organizací klesl na marginální úroveň. Dělníci s odborovými organizacemi odcházejí ze scény stejně, jako předtím odešel rolník a na jeho místo nastupují „technologové“. Jako technology lze označit lidi, kteří na jedné straně pracují rukama, ale zároveň při tom

⁸³ Srov. Truneček, J. a kol. *Management v informační společnosti*, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999, s. 203

⁸⁴ Srov. Drucker, P. F., *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002, s. 254

⁸⁵ Srov. Tamtéž, s. 255

⁸⁶ Srov. Tamtéž, s. 256

používají teoretické znalosti. Příkladem mohou být počítačové technici nebo zdravotnický personál pracující v lékařských laboratořích. Tato nově nastupující skupina pracovníků disponujících znalostmi nazývaná „knowledge workers“, teď tvoří velkou část pracovních sil, stejně jako ji dříve tvořili průmysloví dělníci.⁸⁷

Postupně začaly vznikat nová pracovní místa. Ty nabízely větší pracovní příležitosti, ovšem ve většině případů vyžadovaly kvalifikační předpoklady, formální vzdělání, schopnost osvojovat si a aplikovat znalosti, především však vyžadovaly návyk nepřetržitého učení. Tento posun od manuální práce ve výrobě k práci se znalostmi byl v Evropě v devadesátých letech teprve ve svých počátcích.

Pracovníci disponující věděním budou ve vznikající společnosti znalostí tvořit největší skupinu pracovních sil. Tito pracovníci budou určovat charakter společnosti znalostí a budou rozhodovat o jejím sociálním profilu.

Základním faktorem pro přístup k zaměstnání a společenskému postavení bude formální vzdělávání, které se stává základní složkou společnosti znalostí a školy se stávají klíčovými institucemi.

Se vznikem znalostní společnosti se společnost přeměnila ve společnost organizací a každý úkol se realizuje v nějaké organizaci a jejím prostřednictvím. Pracovníci disponující znalostmi jsou zaměstnanci organizace a pobírají mzdu nebo plat. Ústředním orgánem společnosti znalostí je management, který je charakteristickým orgánem všech organizací. Používají ho všichni bez ohledu na zaměření organizace. Jeho podstatou je zproduktivňování znalostí, je jistou společenskou funkcí.⁸⁸

4.4.2. Znalostní management

„Vstupem do znalostní společnosti dochází k posuvu od tradiční hegemonie výrobce k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. Znalost je nejdůležitější formou kapitálu podniku. Ostatní jeho formy – peníze, půda, technologie – jsou na něm kriticky závislé, jsou znalostnímu kapitálu podřízeny

⁸⁷ Srov. Drucker, P. F., *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002, s. 255

⁸⁸ Srov. Tamtéž, s. 262

a následují jej. Samozřejmě to neznamena, že ostatní formy kapitálu nejsou zapotřebí, ale změnily se priority.“⁸⁹

Znalostní management nebo také knowledge management vyrůstal z informačního managementu, který se zabýval řešením problematiky kdo, kde, kdy a v jaké formě má informace dostávat. Znalostní management představuje „systematické získávání, analýzu, syntézu a sdílení znalostí, názorů na podstatu problémů i zkušeností, které ve svém souhrnu umožňují snížit riziko při rozhodování. V širším pojetí lze řízení znalostí definovat jako proces podporující a umožňující integrovaný přístup a využití všech informačních aktivit a zdrojů při určování, sdílení a řízení všech fází informačního procesu – to vše za současného využívání vědomostí i zkušeností ze vzdělávacích procesu a za využívání mimosmyslového vnímání (intuice, kvalifikovaný odhad apod.)“⁹⁰

V současném konkurenčním prostředí globalizované společnosti je tedy základní podmínkou udržitelnosti a rozvoje organizace schopnost sdílet a využívat znalostí spolupracovníků i externího prostředí a to vše rychleji než konkurence. Znalosti vlastní pouze člověk a proto přechod do fáze znalostní společnosti staví do popředí znalostního pracovníka - specialistu.

Mezi základní pojmy znalostního managementu patří data, informace a znalosti. Data jsou něco, co můžeme získat experimentem, měřením, pozorováním nebo šetřením. Data tedy objektivně zobrazují stavy a vlastnosti objektů nebo procesů kolem nás, nezávisle na našem vědomí. Informace jsou data, kterým přisuzujeme určitý význam na základě našich znalostí, zkušeností a vědomostí. Informace je tedy údaj, který je užitečný potřebám uživatele, je vstupem do znalostního procesu koordinace činnosti. Třetím pojmem jsou znalosti, které získáváme z informací na základě posloupnosti určitých pravidel, může jít o porovnávání informací, jejich třídění, vyhodnocování, prověřování v praxi apod. Znalost není statická informace, ale dynamická akce.⁹¹ „Znalosti tak poskytují individuální kompetenci pracovat s informacemi a vhodně vyhledávat datové zdroje a využívat jich.“⁹²

Znalosti můžeme dělit na explicitní, tzn. strukturované, které jsou snadno komunikovatelné a sdílené v jazyce. Můžeme je vyjádřit písmeny, slovy, čísly,

⁸⁹ Truneček, J. a kol. *Management v informační společnosti*, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999, s. 185

⁹⁰ Vymětal, J., Diačiková, A., Váchová, M., *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005, s. 207

⁹¹ Srov. Tamtéž, s. 12

⁹² Brejchová, D. *Informační systémy v personálním řízení*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK, 1997, s. 11

zachytit je v dokumentech a vyjádřit pomocí dat. Implicitní znalosti, jsou nevyslovitelné, tiché, nestrukturované. Nedají se snadno vyjádřit nebo vysvětlit. Jsou osobním vlastnictvím člověka a často jsou zdrojem jeho kreativity. Jsou spojeny s individuální zkušeností, emocemi, rutinami, idejemi, nápady apod. a jsou jen obtížně komunikovatelné. Implicitní znalosti jsou více založeny na intuici, hodnotách zvycích apod. Patří sem např. znalost, jak úspěšně vést tým, vyjednat kontrakt apod. A jsou to právě implicitní znalosti, které jsou hlavním předmětem znalostního managementu.⁹³

V organizaci se znalosti převážně dělí na:

- Odborné znalosti, které jsou charakterizované existencí konkrétné specializace, v níž lze využít znalostí a modelovat řešení.
- Projektové znalosti, jsou znalosti typu know-how.
- Individuální paměť – jedná se o znalosti spojené s jednotlivými specialisty.
- Paměť organizace – jedná se o soubor znalostí expertních týmů i pracovníků celé organizace.

Podle studie IPTS (Institute for Prospective Technology Studies) bude v nejbližším desetiletí 70-80% růstu založeno na nových znalostech a proto je zcela přirozené, že jednotlivé organizace budou mezi sebou soupeřit právě prostřednictvím znalostí. Znalosti by měly umožnit nejvyšší dosažitelnou kvalitativní úroveň rozhodování na základě pochopení dění v organizaci i kolem ní. Musí pomoci nalézt postupy a zdroje, se kterými může na změny účinně reagovat, předvídat dopad navrhovaných opatření a korigovat vypočítané výsledky. Proto se stane úspěšným jen ten, kdo bude disponovat znalostmi a bude je umět účinně používat.⁹⁴

⁹³ Srov. Vymětal, J., Diačiková, A., Váchová, M., *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005, s. 213

⁹⁴ Srov. Tamtéž, s. 214

4.4.3. Učící se organizace

„V budoucnosti bude schopnost organizace učit se rychleji, než její konkurence, jedinou udržitelnou konkurenční výhodou.“⁹⁵

Uplatněním znalostního managementu se podnik mění v učící se organizaci. Současná společnost znalostí mění radikálně podnikatelské chování. Organizace soupeří o získání nejlepších pracovníků a jejich zájem se soustředí na lidi, kteří se dovedou permanentně učit, přijímat nové poznatky a vzdělávat se. V opačném případě se lidé nebudou schopni vyrovnávat se s rychlými změnami prostředí okolo nich. Bez dalšího vzdělávání by se tak stali pro současnou společnost a organizace neužiteční. Proto jsou nejcennějším zdrojem, který je třeba zhodnocovat informace a znalosti. „Organizace, které si uvědomují význam intelektuální síly, usilují o odkrytí svých znalostí, investují do znalostí svých pracovníků a snaží se o jejich maximální využití. Důraz je kladen na účelné využívání informačních systémů založených na využití informačních technologií pro vnitřní i vnější fungování organizací.“⁹⁶ V zájmu každé organizace je tedy permanentní rozvíjení znalostí.

Pojem učící se organizace je spojován se jménem Petera M. Sengeho, ředitele programu systémového myšlení a organizačního učení na Massachusettském technickém institutu v Bostonu. „Učící se organizace je charakterizována jako taková organizace, která systematicky shromažďuje zkušenosti a poznatky získané vlastní činností i z činnosti konkurence a cílevědomě je využívá ke svému rozvoji a poučení.“⁹⁷

Podle Palána můžeme charakterizovat učící se organizaci takto:⁹⁸

- Učící se organizací může být podnik, profesní sdružení, město nebo jakákoliv skupina lidí s potřebou a přáním zdokonalovat svou výkonnost prostřednictvím učení.
- Učící se organizace investuje do své vlastní budoucnosti prostřednictvím vzdělávání všech svých pracovníků, které nestačí jen povzbuzovat, ale i inspirovat, motivovat a odměňovat..

⁹⁵ A. DeGeus, „Planning as Learning,“ Harvard Business Review (March/April 1988) In Dessler, G. *Human resource management*, Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1997, s. 297

⁹⁶ Kocianová, R. *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 59

⁹⁷ Vymětal, J., Diačiková, A., Váchová, M., *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005, s. 286

⁹⁸ Srov. Palán, Z. *Další vzdělávání ve světě změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 29

- Učící se organizace vytváří příležitosti a stimuluje všechny své pracovníky, aby naplňovali svůj lidský potenciál jako zaměstnanci, členové či odborní pracovníci této organizace a zároveň jako reprezentanti organizace u jejích zákazníků. Dále aby naplňovali svůj lidský potenciál jako občané širší společnosti, uvnitř které organizace existuje a jako lidské bytosti s potřebou realizovat vlastní schopnosti.
- Učící se organizace sdílí vlastní vizi se svými pracovníky a podporuje je k tomu, aby se na této vizi podíleli.
- Učící se organizace integruje práci a učení a inspiruje své pracovníky k neustálému zdokonalování, přičemž pracoviště se stává místem učení a manažer se stává vzdělavatelem a školitelem.
- Učící se organizace mobilizuje veškerý svůj lidský potenciál tím, že klade důraz na učení a v souladu s tím plánuje své vzdělávací aktivity.
- Učící se organizace umožňuje všem svým pracovníkům rozšiřovat jejich rozhled takovým stylem učení, který jim nejlépe vyhovuje, protože různí lidé se i různě učí.
- Učící se organizace využívá moderní technologie, otevřené a distanční vzdělávání a vytváří tak rozmanitější příležitosti k učení.
- Učící se organizace reaguje proaktivně na širší potřeby svého okolí i celé společnosti a stimuluje své pracovníky k obdobnému chování.
- A nakonec, učící se organizace se neustále učí, aby nezaostávala a zachovala si inovační, tvůrčí dynamický charakter.

Učící se organizace tak reprezentuje novou formu organizace práce, kdy obsah práce je pro pracovníky výzvou a pracovník má sám možnost volby způsobu jejího provedení. Tím se zlepšují individuální kompetence a inovuje se způsob provádění práce. Palán to přirovnává ke spirále, kdy inovační pracovní postupy dávají příležitost k dalšímu učení, které podporuje rozvoj kompetencí a poznatků, které dále ovlivňují a mění způsob provádění práce. Ve výsledku pak roste jak kvalifikovanost pracovníků, tak kvalifikovanost práce. Tedy na rozdíl od tradičního vzdělávání v organizaci, kde bylo podmínkou schopnost učit se, v učící se organizaci je dodatečnou podmínkou schopnost učení se organizace.⁹⁹

(Rozdíl mezi tradiční a učící se organizací viz. Příloha č. 2)

⁹⁹ Srov. Palán, Z. *Další vzdělávání ve světě změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 32

5. Lidé v organizaci

Základním zdrojem aktivity a prosperity každé organizace jsou pracovníci – lidé, kteří pracují v organizaci jako jednotlivci nebo organizováni do týmů. V pracovních činnostech založených na využívání znalostí, nelze lidský faktor nahradit kapitálem a ani nové technologie samy osobě produktivitu práce nezvyšují. Zda technika a kapitál produktivitu zvyšují nebo brzdí její růst, záleží hlavně na lidech, na jejich znalostech, dovednostech a jak tyto faktory dokáží využít.¹⁰⁰

V praxi se můžeme setkávat s lidmi mezi nimiž jsou velké rozdíly a je jasné, že tedy nebude existovat univerzální návod, jak s těmito osobnostmi jednat, vyjednávat, předvídat jejich reakce a řídit je. Aby byli řídicí pracovníci ve své práci úspěšní, měli by porozumět individuálním rozdílům v pracovním chování zaměstnanců a charakteristikám, které zaměstnance odlišují v jejich zapojení do pracovního procesu. Pro docílení maximální efektivity organizace pomocí lidského kapitálu, je tedy nezbytné, aby bylo řízení lidských zdrojů z hlediska osobnosti člověka věnována zvýšená pozornost.

5.1. Osobnost

Existuje velké množství různých přístupů k vymezení psychologického pojmu osobnost. Tardy (1964) uvádí: „Osobnost je individuální jednota člověka; je to jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích.“¹⁰¹

Podle Bělohávk je osobnost jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizuje jednotlivce. Psychickými rysy rozumíme schopnosti, dovednosti, znalosti, vlastnosti, potřeby, motivy, postoje a hodnoty. Poznání osobnosti nám pak umožňuje předvídat, vysvětlovat chování lidí v různých situacích, hledat pro ně adekvátní způsob motivace a odhalovat jejich profesionální úspěšnost v různých funkcích.¹⁰²

¹⁰⁰ Srov. Drucker, P. F. *Management pro 21. století*. Praha: Management Press, 1993, s. 41

¹⁰¹ Tardy (1964) in Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 47

¹⁰² Srov. Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 58

Někdy si můžeme klást otázky, proč lidé reagují určitým způsobem, jestli je dané chování vrozené, osvojené od rodičů, naučené z předchozího zaměstnání nebo zda je chování způsobeno odlišným kulturním prostředím. Ve skutečnosti mohou mít všechny tyto vlivy význam, protože osobnost člověka se vyvíjí pod vlivem mnoha faktorů, které jsou ve vzájemné interakci. Mezi základní faktory řadíme faktory biologické, mezi které patří dědičná výbava, genová výbava, vrozená a konstituční výbava. Další faktory jsou sociální, mezi které patří působení rodičů, spolužáků, přátel, spolupracovníků, referenční skupiny a rodiny. Poslední faktory, jsou faktory kulturní mezi které řadíme kulturu daného národa a společenské skupiny. Jedná se o zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk a spoustu dalších.¹⁰³ Všechny tyto faktory mohou významně ovlivňovat pracovní výkon a chování pracovníka.

5.2. Struktura osobnosti

Můžeme si klást otázky, co vede jednoho pracovníka k lepšímu výkonu práce než druhého? Co způsobuje, že někteří pracovníci chodí do práce spolehlivě a pravidelně, zatímco někteří často chybí? Co způsobuje, že někteří pracovníci pracují pro zaměstnavatele desetiletí, zatímco jiní odchází po krátkém čase? Georgie Milkovich nachází odpovědi v pojmech - schopnosti, motivace a chování pracovníků.¹⁰⁴

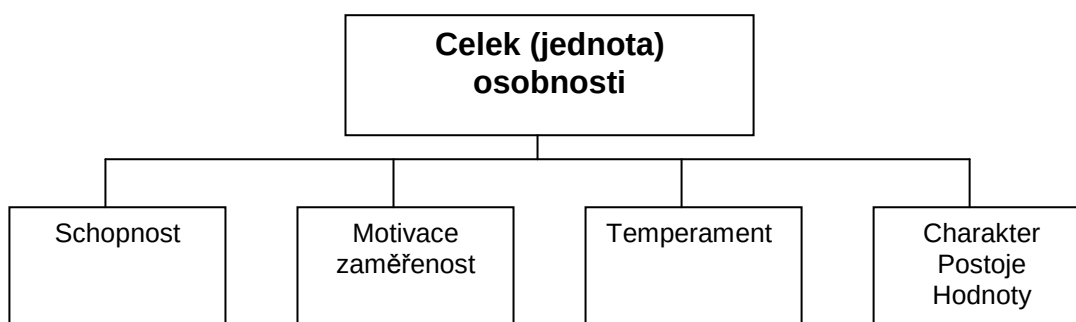
V této kapitole se budu snažit zmíněnou problematiku a odpovědi na předchozí otázky pojmout komplexněji, z pohledu struktury osobnosti.

Jedním ze základních znaků osobnosti, je jednota psychologických prvků. Struktura osobnosti je pak vnitřní uspořádání těchto prvků. Problém nastává s jednoznačným vymezením, protože různě orientované psychologické školy hlásají různá pojetí struktury osobnosti. Bedrnová-Nový znázorňují strukturu osobnosti schématicky:¹⁰⁵

¹⁰³ Srov. Dědina, J., Cejthamr, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005, s. 129

¹⁰⁴ Srov. Milkovich, G. T., Boudreau J, W. *Personnel – human resource management: a diagnostic approach*. Plano: Business Publications, 1988, s. 165

¹⁰⁵ Srov. Bedrnová, E., Nový, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 52



5.2.1. Schopnosti

Při plnění různých úkolů člověk vykazuje výkon, který se u jednotlivých lidí liší, protože je determinován mnoha činiteli. „Schopnost neboli osobní předpoklady pro dobrý výkon určité činnosti vznikají kombinací vrozených vloh a výsledků učení.“¹⁰⁶ Schopnost lze tedy charakterizovat jako předpoklad pro úspěšné vykonání určité činnosti. Můžeme je rozčlenit na schopnosti rozumové, mechanické, psychomotorické, přičemž za nejdůležitější jsou považovány právě schopnosti rozumové, které označujeme pojmem inteligence. „Inteligence je úhrnná nebo globální schopnost individua účelně jednat, rozumě myslet a vypořádat se účinně se svým okolím.“¹⁰⁷ Jedná se o obecnou vlastnost, ze které můžeme odvodit řadu vlastností specifických. Inteligence sice ovlivňuje efektivní výkon řady činností, ovšem přímý vztah mezi inteligencí a úspěchem nenajdeme.

V souvislosti se strukturou schopností hrají roli i další pojmy, jako vědomosti, které tvoří osvojené soubory představ a pojmů. Praktickou aplikací vědomostí pak vznikají dovednosti, které se učí praxí a výcvikem. V organizacích jsou důležité dovednosti jako vyjednávání, komunikace, řízení apod. Dovednosti získané výcvikem však nejsou ještě zárukou získání úspěchu. Například při vedení lidí jsou důležité zkušenosti a ty lze získat jedině praxí.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, Praha: ASPI, 2003, s. 26

¹⁰⁷ Wechsler, D. (1948) In Nakonečný, M. *Psychologie osobnosti*, Praha: Academia, 1997 s. 101

¹⁰⁸ Srov. Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 61

5.2.2. Motivace

Ke struktuře osobnosti patří i prvky, které určují intenzitu a směr jejího chování, nazýváme je motivy. „Motivy vyjadřují psychologické příčiny či důvody lidského chování, dávají mu psychologický smysl.“¹⁰⁹ Jsou to pohnutky jednání, které nám vysvětlují, co vede pracovníka např. ke změně profese nebo zaměstnání. Za základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti je považována potřeba, která je charakterizována jako uvědomovaný nedostatek něčeho, co je pro jedince subjektivně významné.

Velmi zjednodušeně lze motivy rozčlenit do dvou skupin a to na motivy vrozené, které jsou spojeny s biologickými procesy v organismu člověka, zdrojem jsou pudy, instinkty a biologické potřeby člověka (např. potřeba jídla, spánku). Druhou kategorií jsou motivy získané, které jsou spojeny se zkušenostmi jedince získanými v rámci uspokojování prvotních motivů a směřují k rozvoji jedince (např. návyky, zájmy, hodnoty, tzn. sociální a kulturní potřeby člověka).¹¹⁰

Různých typů motivace si všiml D. McClelland, který se zaměřil na příčiny vyšší výkonové orientace u některých jedinců. Snažil se vysledovat preference potřeb mezi různými lidmi a rozlišil tak lidi:¹¹¹

- **s vysokou potřebou výkonu**, kteří se vyznačují touhou po samostatnosti, odpovědnosti, překonávání překážek a s potřebou rychlé zpětné vazby. Jejich spokojenost vyplývá především z dobře odvedené práce.
- **s vysokou potřebou afiliace**, kteří usilují o vytvoření a udržení přátelství s lidmi kolem sebe. Tito lidé se většinou úspěšně zapojují do týmové práce.
- **s vysokou potřebou moci**, kteří se projevují snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat je a být za ně zodpovědný. Tito pracovníci jsou velmi dobrými manažery.

O motivech, které přímo souvisí s pracovním výkonem, bude pojednávat jedna z následujících kapitol.

¹⁰⁹ Nakonečný, M. *Psychologie osobnosti*, Praha: Academia, 1997, s. 124

¹¹⁰ Srov. Špalková, D, *Personální management*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004, s. 30

¹¹¹ Srov. Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 64

5.2.3. Temperament

Temperament je další složkou osobnosti a můžeme ho charakterizovat jako souhrn osobnostních charakteristik, které se týkají emocí člověka, hloubky jeho prožívání, délky dozívání citových prožitků a množství energie, které má k dispozici. Určuje tak celkový styl chování a prožívání člověka. S. L. Rubinštejn (1967) temperament chápe jako „dynamickou charakteristiku psychické činnosti individua.“¹¹²

Temperamentové vlastnosti zkoumal již řecký lékař Hippokrates, který stanovil typ temperamentu podle převahy jedné z tělesných šťáv. Nám známější rozdělení provedl taktéž lékař, Galén, který rozlišil čtyři typy temperamentu: sangvinik, cholerik, flegmatik a melancholik. A nakonec nejnovější teorií je teorie H. J. Eysencka. Jeho dvojdimenzionální model temperamentu slouží jako základ pro praktickou diagnostiku. Jedná se o extroverzi versus introverzi a neuropsychickou labilitu versus neuropsychickou stabilitu.¹¹³

5.2.4. Charakter, postoje, hodnoty

Do poslední složky struktury osobnosti můžeme zařadit charakter, postoje a hodnoty.

Charakter můžeme definovat jako „relativně stálé duševní vlastnosti člověka, které se projevují v jeho vztazích k okolí, včetně vztahů člověka k sobě samému.“¹¹⁴ V psychologickém smyslu charakter chápeme jako individuální ráz člověka, jako soubor osobnostně příznačných vlastností, které veškeré činnosti vtiskují určitý ráz. Poznání charakteru člověka umožňuje předpověď jeho chování ve vztahu k druhým lidem, ke společnosti a světu, ke vztahu k vlastní činnosti i k sobě samému.¹¹⁵ Charakter člověka je vázán s **postoji**. Ty mohou být vymezovány jakou soustavou pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního cítění a tendencí jednat vzhledem k určitým objektům. „Často jsou postoje chápány jako formy motivů, což je však zavádějící.“¹¹⁶

¹¹² S. L. Rubinštejn (1967) In Nakonečný, M. *Psychologie osobnosti*, Praha: Academia, 1997, s.79

¹¹³ Srov. Špalková, D, *Personální management*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004, s. 30

¹¹⁴ Tamtéž, s. 31

¹¹⁵ Srov. Tamtéž, s. 31

¹¹⁶ Nakonečný, M. *Psychologie osobnosti*, Praha: Academia, 1997, s.79

Postoje mohou být kognitivní, které vyjadřují názor na objekt na základě informací, které člověk získal a rozumových úvahách o věci. Emocionální postoje vyjadřují citový vztah k objektu, ať už jde o radost, přátelství nebo naopak nechuť či nenávist a konativní postoje vyjadřují konkrétní jednání ve prospěch objektu nebo proti němu.¹¹⁷

Z hlediska managementu jsou zejména důležité postoje k organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným i sobě samému. Vytvářejí spokojenost nebo naopak negativní jevy, např. absenci, odbývání práce apod.¹¹⁸

Hodnoty jsou skutečnosti nebo způsoby jednání, které lidé považují za důležité. Rozhodnutí každého člověka jsou ovlivněna hodnotovým systémem, který se projevuje i v kariérovém zaměření. Mezi základní pracovní hodnoty v organizacích můžeme řadit peníze, práci, jistotu postavení, odborný růst, osobní postavení apod. Tyto hodnoty řídí aktivitu lidí v organizaci, stávají se potřebami, které vyvolávají aktivitu zaměřenou k jejich realizaci.¹¹⁹

5.3. Osobnost člověka z hlediska nároků jeho pracovního uplatnění

Předchozí kapitola pojednávala všeobecně o lidské osobnosti a její struktuře, v této kapitole se budu zabývat konkrétními požadavky na pracovníka v rámci jeho pracovního uplatnění.

5.3.1. Kvalifikační potenciál pracovníka

Podmínkou prosperity každé organizace je, aby pracovníci byli schopni dostát nárokům, které vyžaduje jejich pracovní pozice, tzn. aby měli odpovídající kvalifikační potenciál. Proto je potřeba nejdříve provést analýzu a popis pracovního místa, které pak ve výběrovém řízení umožní získat takové pracovníky, jejichž kvalifikace bude pracovnímu místu nejlépe odpovídat.

¹¹⁷ Srov. Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 65

¹¹⁸ Srov. Tamtéž, s. 65

¹¹⁹ Srov. Tamtéž, s. 67

5.3.1.1. Struktura požadavků práce na pracovníka

Nejdříve je potřeba stanovit si požadované nároky na pracovníka. Rozlišujeme dvě základní skupiny:¹²⁰

- **Požadavky vyplývající ze specifických charakteristik pracovní pozice** pracovníka, které se vztahují k jeho schopnostem a vědomostem. Jedná se o schopnosti a vědomosti všeobecného charakteru, které si jedinec osvojuje na základě vrozených dispozic. Tyto vědomosti si osvojuje v průběhu školního vzdělávání, přípravy na povolání, samostudiem nebo účastí na speciálních vzdělávacích aktivitách. Aby se tyto všeobecné schopnosti, vědomosti a znalosti projevily jako dovednosti, je nutné určité odborné praxe v příslušné pracovní oblasti. Při výběru pracovníka se proto nelze spokojit pouze s identifikací dosavadního vzdělání, ale je nutné ověřit jeho zkušenosti a dovednosti.

Vzhledem k tomu, že se stále zvyšuje tempo technického a technologického rozvoje, je třeba brát v úvahu i pracovníkovi specifické předpoklady pro další vývoj. Důležitá je psychická pružnost a dynamika, cílová orientace, sebevědomí, kritičnost, odpovědnost, schopnost přijímat rizika, rozhodovat, organizační schopnosti, spolehlivost, disciplína, iniciativa a kreativita.

Nároky pracovníka se však neomezují pouze na osobnostní vlastnosti, ale i požadavky na člověka participovat v sociální skupině. Jedná se především o schopnost přiměřené sociální komunikace, týmové spolupráce, přijímat odpovědnost za spolupracovníky apod. To je podmíněno charakteristickými znaky pracovní pozice a charakteristikami podniku, např. jeho velikostí.

- **Požadavky, které vyplývají z charakteristik podniku.** Kvalifikační nároky na pracovníky mohou být v různých organizacích odlišné a to i v případě, pokud se jedná o srovnatelné pozice. Je to důsledkem toho, že různé organizace mají odlišný předmět činnosti, různou politiku, specifický způsob vedení příznačný pro tu konkrétní organizaci nebo podnikový systém sociálních a organizačních norem. Značný vliv na nároky pracovního místa pracovníka má samozřejmě i velikost podniku a umístění pracovní pozice v hierarchii organizace.

¹²⁰ Srov. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 71 - 73

5.3.1.2. Identifikace požadavků práce na pracovníka

Pokud chceme získat správného člověka na správné místo, je důležité provést co nejdůkladnější identifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka a uplatnění vhodných metod a postupů, kterými je možno ověřit, zda pracovník nárokům dané pozice skutečně odpovídá.

Je jasné, že pokud jde o jednotlivé pracovní pozice, nemohou existovat žádné univerzální výčty nároků. Každý podnik musí disponovat specifickými podnikovými profily požadavků na vlastní pracovní pozice. Jejich identifikace je vysoce náročná činnost, která přísluší personalistům, liniovým řídicím pracovníkům popř. externím specialistům, kteří mohou přinést nové postupy.

Východiskem pro stanovení konkrétních požadavků práce je výčet činností a úkolů pracovníka dané pozice. Jedná se např. o plánování, rozhodování, delegování, kontrola, vedení lidí apod. Váha jednotlivých pracovních funkcí je pro každé pracovní místo jiná. Na základě rozpracování těchto jednotlivých činností se může přistoupit k identifikaci nároků a požadavků, které vyplývají z konkrétní pracovní pozice a stanovit tak profil požadavků na pracovníka. Jedná se zpravidla o vědomosti nabyté všeobecným školním a specializovaným profesním vzděláváním a speciální a doplňující znalosti, jako je např. znalost cizího jazyka, práce s počítačem apod. Požadavky jsou dále kladeny na zkušenosti a dovednosti v dané pracovní činnosti a v oblasti řízení lidí a v neposlední řadě také požadavky na osobnost jako je kreativita, schopnost plánovat a organizovat, delegovat, koordinovat, rozhodovat, ochota přebírat zodpovědnost aj.¹²¹

Každá položka musí být kvantitativně ohodnocená, tzn. musí být stanoveno, jaké úrovně kvalit musí pracovník dosahovat. Teprve poté se přistoupí k posouzení váhy každého faktoru pro tu danou konkrétní pracovní pozici, např. pomocí pětibodové škály.¹²²

Využití těchto profilů nároků pracovních míst při výběru a přijímání představuje nedocenitelnou pomoc a tyto profily mohou být navíc využívány v další personálních činnostech jako je řízení kariéry, dalšího rozvoje zaměstnanců, hodnocení a odměňování apod.

¹²¹ Srov. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 74 - 75

¹²² Srov. Tamtéž, s. 77

5.3.1.3. Charakteristiky předpokladů člověka pro práci

Při výběru a přijímání pracovníka je potřeba pohlížet na jeho pracovní způsobilost, kvalifikace a kompetence. „Pracovní způsobilost můžeme charakterizovat jako základní připravenost pracovníka pro práci, a to z hlediska jeho fyzických, psychických, odborných a morálních předpokladů.“¹²³ Ve velké míře je pracovní způsobilost formována v průběhu výchovně vzdělávacího procesu. Zhodnocuje se v průběhu celoživotního vzdělávání i přímo v rámci výkonu práce, kdy člověk získává praktické dovednosti a konkrétní pracovní zkušenosti.

Ve vztahu ke konkrétnímu pracovnímu zařazení je potřeba uvažovat i o kvalifikaci pracovníka, která zahrnuje vymezení konkrétních činností, povinností, práv a odpovědností, které jsou důležité k výkonu konkrétní funkce. Kvalifikace pak zahrnuje odpovídající, popř. neodpovídající komplex jeho konkrétních předpokladů pro výkon dané pracovní funkce.¹²⁴

Kompetence znamená „specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací.“¹²⁵ Kompetence vyjadřuje žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů člověka v daném pracovním zařazení. Jedná se o soulad mezi objektivními požadavky práce a subjektivními předpoklady pracovníka.

5.3.1.4. Identifikace předpokladů pracovníka

Poznání vhodných předpokladů jednotlivých pracovníků je důležité při výběru pracovníků na pracovní pozice, ale i tehdy, pokud jde o změny v jejich pracovním zařazení. Cílem je zjistit, v jaké míře jsou individuální předpoklady člověka ve shodě s objektivními požadavky práce. Nejčastěji se můžeme setkávat s použitím klasických dotazníků, testů pracovní způsobilosti apod. V současné době ovšem výrazně vzrůstá používání assessment centre. „Assessment centre je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá

¹²³ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 77

¹²⁴ Srov. Tamtéž, s. 78

¹²⁵ Veteška, J, Tureckiová, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 25

za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituacností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení.¹²⁶

Assessment centre je dosti univerzální metodou a proto může být využíván nejen při výběru a výcviku pracovníků, ale může sloužit i pro hodnocení výkonů.

5.3.2. Pracovník z hlediska jeho pracovní motivace

„Většina vedoucích pracovníků již dnes ví, že produktivita je silně závislá na lidech, proto dobrý vedoucí pracovník ví, že motivace lidí prostřednictvím efektivního vedení vede k rozdílu mezi průměrnou a excelentní organizací“¹²⁷.

Pracovník v organizaci musí nejen umět pracovat, disponovat určitými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi, ale také musí chtít pracovat. Předpokladem pro vykonávání práce, kterou jeho pracovní zařazení vyžaduje, je jeho motivace. Bez motivovaného jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění.

„V oblasti lidských zdrojů je v posledních letech právě pracovní motivace – snaha, úsilí podat maximální výkon – rozhodujícím faktorem prosperity hospodářských organizací.“¹²⁸

5.3.2.1. Příčiny motivace

Při hledání odpovědí po příčinách lidského chování a motivace k efektivnímu pracovnímu výkonu se můžeme odkazovat na tři základní faktory, jedná se o ekonomické odměny, sociální vztahy a vnitřní uspokojení. První dva uvedu pouze ve stručnosti, třetí, spíše psychologické pojetí, si zaslouží větší pozornost.¹²⁹

¹²⁶ Hroník, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment centre*, Brno: ERA, 2002, s. 46

¹²⁷ Sherman, A., Bahlander, G., Snell, S. *Managing human resources*, Cincinnati: South-Western, 1996, s. 502

¹²⁸ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 79

¹²⁹ Srov. Dědina, J., Cejthamr, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 142

- **Ekonomické odměny** – např. plat, sociální výhody, právo na důchod, materiální výhody apod. Jedná se o materiální pojetí, při kterém dochází k motivaci pomocí nabídky uspokojení ekonomických potřeb pracovníka. Tuto teorii zastával například F. W. Taylor, kdy pracovníci měli být motivováni co nejvyššími platy za co nejefektivnější a nejproduktivnější způsob práce.
- **Sociální vztahy** – např. přátelství, práce ve skupině, touha po sdružování apod. Zabývá se lidskými vztahy, jedná se především o uspokojování sociálních potřeb jedinců.
- **Vnitřní uspokojení** – vyplývá z povahy a významu úkolů vykonávané práce, zájmu o práci a z osobního růstu a rozvoje. Pozornost je zaměřena na vnitřní uspokojení z práce.

Jedním z kritérií hodnocení každého pracovníka v organizaci je jeho pracovní výkon, který je ovlivňován motivací pracovního jednání toho konkrétního jedince. V této souvislosti můžeme mluvit také o výkonové motivaci, která je charakteristická touhou lidí po úspěchu, obdivu a úctě sociálního okolí. Míra výkonové motivace jedince se projevuje v každé situaci, kde je měřítko výkonu významné a je dána poměrem potřeby úspěchu s potřebou vyhnout se neúspěchu.¹³⁰

Pro řídící pracovníky je důležité mít na vědomí, co vede k utváření výsledné podoby výkonové motivace a jestli ji lze ovlivňovat nebo měnit. Bylo zjištěno, že na tuto výslednou podobu mají vliv výchovné postupy v rodině, povaha individuálních zkušeností jedince ze situací, kde kritériem je výkon, ale i charakteristiky sociálních skupin, v nichž se člověk ve svém mládí ocitá. Všechny tyto skutečnosti se na výsledné motivaci projeví, ale jejich vliv není striktně jednoznačný. Ovlivňování osobnostně specifických charakteristik výkonové motivace je možné převážně u mladších lidí, přičemž pozitivním hodnocením a zpětnou vazbou je dosaženo lepších výsledků, než kritikou a vytýkáním chyb.¹³¹

Další důležitou informací pro řídící pracovníky je i to, že lze úroveň výkonové motivace jedince diagnostikovat při výběrovém pohovoru. Výběrový pohovor zaměřený na dosažené životní a pracovní úspěchy, na způsoby a formy vyrovnávání se jedince případnými neúspěchy, představy o jeho profesním životě a vývoji kariéry, může poskytnout organizaci cenné informace důležité při

¹³⁰ Srov. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 79

¹³¹ Srov. Tamtéž, s. 80

rozhodování o přijetí pracovníka do pracovního poměru.¹³² (***Ukázka výběrového rozhovoru a možné interpretace odpovědi viz. Příloha č. 3***)

S výkonovou motivací pracovníka úzce souvisí i aspirační úroveň, která se již vztahuje k určitému okruhu činností a je propojená se systémem hodnot a hodnotovým žebříčkem konkrétního jedince. Jedinec si tedy vybírá, čeho by chtěl dosáhnout, za jakých okolností, v jakém čase, kvalitě a úrovni. Při výběru zaměstnanců je tedy důležité přihlížet i k aspiracím pracovníka, k míře jeho zájmu o konkrétní pracovní činnost. Při ovlivňování aspirací může významnou roli sehrávat nějaký sociální vzor, model nebo procesy nápodoby a identifikace na straně konkrétního jedince.¹³³

5.3.2.2. Motivační teorie

Příčinami lidského chování, jimiž jsou motivy, potřeby, hodnoty a vztahy mezi těmito příčinami se zabývá nepřeborné množství teorií. Mezi nejznámější teorii patří Maslowova **teorie hierarchie potřeb**, který se pokusil utřídit lidské potřeby, odhalit principy jejich působení a následně je sestavil do pětistupňového hierarchického systému známého také jako Maslowova pyramida potřeb. V základně pyramidy nalezneme fyziologické potřeby, následně potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a ocenění a do vrcholu pyramidy umístil potřebu sebeaktualizace. Potřeby jsou uspořádány od nejnižších po nejvyšší a s uspokojením jedné úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje potřeba uspokojení úrovně vyšší.¹³⁴

Maslowův následník, C. Alderfer vytvořil **modifikovaný model hierarchie potřeb**. Zredukoval původních pět úrovní potřeb na pouhé tři úrovně – potřeby existenční, vztahové a růstové přičemž na rozdíl od Maslowa nerozlišoval, které potřeby jsou vyšší nebo nižší. Pouze připustil různý stupeň konkrétnosti jednotlivých potřeb. Zatímco potřeby existenční jsou zcela konkrétní, potřeby vztahové mají více abstraktní ráz a potřeby růstové jsou již zcela abstraktní.¹³⁵

Třetím významným jménem je F. Herzberg, který se proslavil svou **dvoufaktorovou teorií**. Zjistil, že pracovní motivaci ovlivňují dva typy faktorů.

¹³² Srov. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 81

¹³³ Srov. Tamtéž, s. 82

¹³⁴ Srov. Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 40

¹³⁵ Srov. Tamtéž, s. 42

Faktory které způsobují nespokojenost nazval faktory hygienické neboli disatisfactory – jsou spojeny s kontextem práce a jejím okolím, jsou to vnější faktory. Zaměření se na tyto faktory slouží k prevenci nespokojenosti. Druhé faktory, které ovlivňují pocity a uspokojení, ne však nespokojenost, nazval motivační neboli satisfactory – jsou spojeny s náplní dané práce a jedná se o faktory vnitřní. Ty slouží k odstranění nepříjemnosti práce.¹³⁶ (**Hezbergův model, viz. Příloha č. 4**)

Všechny tyto teorie se zabývají pouze samotným obsahem motivace. Teorie, které hledají vztah mezi proměnnými, které ovlivňují motivaci a činností potřebnou k ovlivnění chování jednotlivce, jsou teoriemi procesními, zkoumají tedy průběh motivace.

Nejznámějším představitelem těchto teorií je V. Vroom a jeho **teorie očekávání**. Vroom tvrdí, že aby pracovník vyvinul v pracovním prostředí odpovídající úsilí, je nutno, aby jeho úsilí bylo následováno přiměřeným výsledkem, který musí být následován přiměřenou, pro pracovníka významnou odměnou. Tato teorie umožňuje vysvětlit a dokonce vypočítat stupeň úsilí a motivace pracovníka k určité aktivitě.¹³⁷

Dalším příkladem je **teorie modifikace organizačního chování** B.F. Skinnera, která je postavena na názorech behavioristů, kteří se zabývali především chováním. Tato teorie je založena na myšlence, že chování člověka je závislé na jeho následcích, proto mohou organizace ovlivňovat chování svých pracovníků manipulací s důsledky tohoto chování. To znamená, že systémem vhodně zvolených odměn může být efektivně formováno jednání a výkonnost pracovníků.¹³⁸

Třetím příkladem je **teorie spravedlnosti** J. S. Adamse, kterou aplikoval ve svých pracích. Spravedlnost při odměňování pracovníků motivuje k pracovnímu úsilí, zatímco nespravedlnost má demotivační účinek. Lidé tak jednají, aby dosáhli spravedlnosti. Spravedlivé odměňování je posuzováno srovnáváním vlastních vstupů do práce a výstupů z činnosti se vstupy a výstupy ostatních. Tato teorie ukazuje, že pro motivování lidí je důležité spravedlivé odměňování.¹³⁹

¹³⁶ Srov. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 54

¹³⁷ Srov. Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 186

¹³⁸ Srov. Tamtéž, s. 189

¹³⁹ Srov. Tamtéž, s. 192

Pro úspěšné a efektivní vedení organizace je tedy více než důležité poznat motivy člověka k práci a pochopit proces a zákonitosti jeho motivování. Jak napsal Jiří Stýblo: "O motivaci platí, že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky."¹⁴⁰

¹⁴⁰ Stýblo, J. *Personální management*, Praha: Grada, 1993, s. 157

6. Manažer – vedoucí pracovník v organizaci

Změny, kterými procházejí světové, ale také naše organizace vyžadují nový typ manažera. Tato potřeba vyplývá z ustoupení hodnot jako je kapitál a zisk do pozadí. Nastupuje potřeba informací a lidí, kteří tyto informace budou umět efektivně využívat a především pracovníky, kteří budou schopni pracovníky disponující znalostmi řídit.¹⁴¹

Hlavním úkolem manažera je tedy vedení lidí. V každé organizaci je vedoucí pracovník tím, kdo dává věcem a procesům řád a uvádí všechno do pohybu. Od vedoucích pracovníků se očekává, že budou schopni vést spolupracovníky k uplatnění znalostí, získat a udržet loajalitu spolupracovníků k vedení i organizaci, otevřeně s lidmi komunikovat, vytvářet pružné týmy, vytvářet podmínky organizační kultury podporující vztahy apod. Hlavním úkolem vedení lidí se stává motivace a rozvoj pracovníků k systematickému učení. Vedoucí pracovník tedy přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti směrem k vysokým výkonům a spolupráci, s ohledem na jejich spokojenost a se zaměřením na jejich další rozvoj.¹⁴²

Aby byl vedoucí pracovník úspěšný, je důležité, aby poznal a pochopil osobnost pracovníků, byl jakýmsi vzorem, osobním příkladem, přiměřeně je motivoval, povzbuzoval a jednal s nimi tak, aby ve vzájemné shodě dosáhli potřebného cíle. Z toho vyplývá, že budou na osobnost vedoucího pracovníka kladeny mimořádné nároky.

6.1. Osobnost manažera

Přežití organizací ve stále nepředvídatelnějším, dravějším a konkurenceschopnějším prostředí je natolik ohrožené, že jeho zachování je závislé na mobilizaci inteligence. Jádrem řízení a posláním managementu je shromažďovat intelektuální zdroje všech zaměstnanců ve prospěch organizace.

¹⁴¹ Srov. Stýblo, J. *Personální management*, Praha: Grada, 2003, s. 73

¹⁴² Srov. Kocianová, R. *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 60

Pouze taková osobnost, která dovede spojit intelektuální kapacity všech pracovníků, může vést organizaci v dnešním rozbouřeném prostředí.¹⁴³

Je nesporné, že u manažerů záleží více, než u všech ostatních pracovníků na jejich osobnostních charakteristikách. Měli by disponovat mimořádnými charakteristikami, jako je například osobní kvalita. Aktuální osobní kvalita člověka se však liší od kvality ideální. Podstata výjimečnosti dobrých manažerů, jejichž úkolem je ovlivňovat ostatní pracovníky v jejich činnosti, projevech a dalším rozvoji osobnosti, spočívá právě ve směřování k ideálnímu stavu.¹⁴⁴

Aktuální osobní kvalita bývá odrazem všeho, co na jedince dříve působilo a formovalo jeho výslednou podobu a identitu. Značný vliv mají i dosažené vědomosti, dovednosti, zaměřenost, temperament, postoje i charakterové vlastnosti. Ty se odrážejí v sebehodnocení, v jehož rámci každý člověk reflektuje parametry své osobnosti, získává zpětnou vazbu.¹⁴⁵

Osobní kvalita vyjadřuje, jak člověk se svými osobnostními předpoklady odpovídá určitému pracovnímu zařazení. Spočívá ve schopnostech, motivaci a charakteristikách osobnosti, přičemž nezávisí ani tak na potenciálních dispozicích jednotlivých lidí, ale spíše na rozvinutých vlastnostech, které se odrážejí ve vnějších projevech. Vystupování je tak považováno za určitou vizitku osobní kvality. Řídící pracovník ovlivňuje zpravidla větší množství lidí, proto by měl umět:¹⁴⁶

- vždy jasně a konkrétně vymezit pracovníkům záměr a cíl,
- zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, podněty apod.,
- přesně formulovat své myšlenky a věcně a srozumitelně je pracovníkům sdělovat,
- rozhodovat i ve složitých situacích,
- akceptovat jednání pracovníků, rozumět jim, tolerovat je a usměrňovat,
- poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a také ji od nich přijímat a očekávat,
- snadno se orientovat i v náročných problémech,
- tvořivě přistupovat k řešení odborných a řídicích situací,

¹⁴³ Srov. Matsushity, K. In Stýblo, J. *Personální management*, Praha: Grada, 2003, s. 77

¹⁴⁴ Srov. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 138

¹⁴⁵ Srov. Tamtéž, s. 139

¹⁴⁶ Tamtéž, s. 140

- dobře organizovat a kontrolovat práci řízených pracovníků, pružně reagovat v nových situacích,
- zvládat i náročnější psychickou zátěž, jednat ve shodě se svým svědomím, být důsledný, čestný a odpovědný.

Konkrétní projevy jednotlivců jsou označovány jako indikátory osobní kvality, které poukazují na objektivně existující osobní kvalitu.

6.2. Vlastnosti a kvalifikace manažera

Aby vedoucí pracovník mohl efektivně vykonávat svou práci je nutné, aby disponoval jistou baterií znalostí, jedná se o kombinaci technických znalostí (specifické znalosti, postupy a dovednosti, jejichž potřeba je především na úrovni kontroly nebo pro zaškolení podřízeného personálu), společenských a lidských faktorů (efektivní skupinová práce, řízení a vedení pracovníků, pružnost při osvojování nejvhodnějšího manažerského stylu) a také koncepčními schopnostmi (které jsou nutné ke komplexnímu náhledu na operace v organizaci jako celku, schopnost přijímat rozhodnutí apod.). Poměr těchto vlastností se neustále proměňuje. Management se stává stále více záležitostí řízení lidí než řízení pracovních operací a proto jsou společenské a lidské faktory stále více důležitější na všech stupních managementu.¹⁴⁷

Na to, jaké by měl mít vlastnosti dobrý manažer odpovídá H. Schnabel.¹⁴⁸ Rozhodně musí být zastoupeny odborné znalosti, které samy o sobě ovšem nestačí – nezbytná je podnikavost, která je charakteristická kreativitou. Třetím požadavkem je personální management, protože pro existenci firmy je důležité najít nejlepší pracovníky, poznat je, zaměstnat, pečovat o ně a to vždy podle jejich předpokladů k nejlepšímu výkonu.

Za důležité vlastnosti se považuje konstruktivnost, disciplína manažera, který by měl být příkladem pro všechny, loajálnost kdykoliv a vůči komukoliv, poctivost a velkorysost. Manažer musí být přesvědčivá a silná osobnost, která se dokáže prosadit a mít sebedůvěru a tvůrčí myšlení, které dokresluje jeho manažerskou osobnost. Vyznačuje se především divergentním myšlením, tzn. že bude schopen najít více variant řešení určitého problému.

¹⁴⁷ Srov. Dědina, J, Cejthamr, V. *Management a organizační chování*, Praha: Grada Publishing, 2005, s. 48

¹⁴⁸ H. Schnabel In Stýblo, J. *Personální management*, Praha: Grada, 2003, s. 79

Co se týče vlastností a kvalifikace vedoucího pracovníka, můžeme říci, že musí zvládnout dvě profese – organizačně technické stránky řízení a vedení lidí. Požadavky na vlastnosti a kvalifikaci manažera tedy můžeme shrnout např. takto:¹⁴⁹

- vysoká odborná úroveň (profesionalita), spolehlivost, odpovědnost, pracovní samostatnost, tvořivost, podnikavost a sebemotivace,
- metodické zvládnutí řízení spojené s důkladnou znalostí konkrétních metod, které umožňují praktické využití poznatků pro řízení pracovníků,
- sociální kompetence, vyjadřující schopnost manažera správně se orientovat v sociálních situacích a souvislostech sociálních jevů, vést pracovní kolektivy, vytvářet klima tvůrčí a efektivní spolupráce.

Samozřejmě si musíme uvědomit, že budou kladeny rozdílné nároky na vlastnosti a kvalifikaci manažera, který vede oddělení v organizaci a na manažera, který je prezidentem velké společnosti.

6.3. Manažerský styl práce

„Styl řízení vyjadřuje osobitý způsob provádění řídicích činností. Závisí na mnoha činitelích, jak ryze na subjektivních (vyplývajících z osobnosti daného vedoucího pracovníka, ale i z osobností vedených pracovníků), tak velmi objektivních (politická situace, stav podniku, situace na trhu apod.).“¹⁵⁰

Styl práce manažera můžeme definovat jako osobitý způsob uplatňování metod a nástrojů řízení. Může být ovlivněn např. charakterem vykonávané práce, typem pracoviště, složením pracovního kolektivu, osobností manažera apod. Ve skutečnosti neexistuje žádný čistý styl, v praxi uplatňuje každý manažer směs různých stylů, avšak podle toho, které rysy převládají, můžeme rozdělit tři hlavní styly (Kreitner, Kinicki, 1989):¹⁵¹

- **Autoritativní styl** – moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, který přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná, shora dolů.
- **Demokratický styl** – vedoucí deleguje značnou část své autority, nechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je

¹⁴⁹ Bobysudová, D (1990) In Stýblo, J. *Personální management*, Praha: Grada, 2003, s. s. 82

¹⁵⁰ Stýblo, J. *Personální management*, Praha: Grada, 2003, s. 72

¹⁵¹ Kreitner, Kinicki (1989) In: Bělohlávek, F. *Organizační chování*, Olomouc: Rubico, 1996, s. 204

přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná.

- **Laissez-faire** neboli volný průběh se vyznačuje tím, že vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává na skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny.

Dříve byl demokratický styl považován za styl nejlepší, dal se naučit. Později se ale ukázalo, že každý z uvedených stylů má své výhody i nevýhody. Vývoj názorů na manažerské myšlení a jednání uvedu v kapitole o efektivním stylu vedení.

6.4. Koncepty manažerského myšlení a jednání

Manažerské myšlení a jednání se proměňují na základě podmínek ve kterých se organizace vyskytují. V současném globalizovaném světě již tradiční koncepty manažerského myšlení a jednání přestávají vyhovovat. Postupně se vytváří nové globální paradigma řízení, které je založeno na znalostech. Pokusím se teď nastínit historický vývoj hlavních konceptů systémů podnikového řízení.

Koncepty manažerského myšlení a jednání lze rozdělit do pěti nepřilíh ostře ohraničených a překrývajících se etap:¹⁵².

1. Manažerské funkce, jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník vykonává. Dosažení cílů organizace je dosaženo plněním a vzájemným souladem manažerských funkcí, přičemž v literatuře můžeme najít řadu pojetí a různých koncepcí. Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován H. Fayol, který definoval pět funkcí státní správy.¹⁵³

- plánování (planning), čímž je myšleno stanovení budoucích cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout,
- organizování (organizing) – zabezpečování potřebných zdrojů a vytvoření podmínek pro uskutečňování naplánovaných činností,
- přikazování (directing) podřízeným pracovníkům,
- koordinace (coordinating) – sladování činností prováděných spolupracovníky i podřízenými,

¹⁵² Srov. Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003, s. 54

¹⁵³ Tamtéž, s. 55

- kontrola (controlling) – ověření, zda je skutečnost v souladu s plánem a přijetí příslušných závěrů.

Jako další velmi známý koncept manažerských funkcí patří i koncept podle H. Koontze a H. Weihricha, který zahrnuje procesy plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.¹⁵⁴

2. Manažerské role. V 70. letech vyvolal H. Mintzberg diskuzi o oprávněnosti manažerských funkcí a definoval manažerské role.

Manažeři v organizacích odvozují své postavení v organizaci od formální pravomoci. Jejich práce je spíše plnění určitých rolí, podle kterých je jejich okolí vnímá, hodnotí a akceptuje. Výkon role „je důležitým projevem přiměřeného začlenění jedince v dané pozici a výrazem jeho upřímné snahy předejít případným nedorozuměním s ostatními členy skupiny, respektive dostát očekáváním, která jsou s danou pozicí spojena.“¹⁵⁵

Mintzberg klasifikuje aktivity, které tvoří základ práce manažera do deseti rolí, které jsou dále členěny do tří skupin:¹⁵⁶

a) Mezilidské role jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení a authority.

- Role vůdčí osobnosti je nejzákladnější manažerskou rolí. Manažer organizaci formálně reprezentuje, účastní se ceremoniálního podepisování dokumentů, účastní se společenských akcí apod.
- Role vedoucího prostupuje veškerého aktivity manažera a má odpovědnost za plnění úkolů, motivaci a vedení podřízených.
- Role propojovatele zapojuje manažera do vztahů mezi jednotlivými pracovníky a skupinami mimo jejich organizační jednotky, popř. mimo organizaci, přičemž neméně důležité je zajišťování vazby mezi organizací a jejím okolím.

b) Informační role se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.

- Role dohlázele znamená, že manažer hledá a přijímá informace, které mu pak umožní rozvíjet chápání práce celé organizace a jejího okolí. Tyto informace může získávat jak z vnitřního, tak z vnějšího okolí.

¹⁵⁴ Koontz, H., Weihrich, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.

¹⁵⁵ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 147

¹⁵⁶ Srov. Dědina, J., Cejthamr, V. *Management a organizační chování*, Praha: Grada Publishing, 2005, s. 51

- Role šířitele informací. V této roli manažer předává informace z vnějšího prostředí do organizace prostřednictvím propojovací role a zároveň informace z vnitřního prostředí mezi podřízené prostřednictvím role vedoucího.
 - Role mluvčího. V této roli předává manažer informace mimo organizační jednotu, může se jednat o nadřízené, veřejnost, dodavatele, zákazníky nebo tisk apod.
- c) Rozhodovací role** zahrnují přijímání strategických rozhodnutí vycházející z manažerovy autority a jeho přístupu k informacím.
- Role podnikatele znamená, že manažer může iniciovat a plánovat řízené změny, které povedou ke zlepšení stávající situace
 - Role napravovatele poruch. Manažer musí reagovat na nechtěné situace a nepředvídané události a pokud se vyskytne nějaký problém, musí podniknout kroky, které povedou k nápravě situace.
 - Role rozdělovatele zdrojů slouží k přijímání rozhodnutí, kde má být vynaložena práce, rozhodování o rozdělování finančních, časových, materiálních či lidských zdrojů a rozvržení práce.
 - Role jednatele znamená účast na jednáních s jedinci nebo organizacemi. Opírá se o jeho autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů.

Všechny tyto role jsou společné práci všech manažerů, představují poměrně jednotný celek a proto je nelze od sebe jednoznačně oddělit. Přesto toto dělení představuje jen jednu z mnoha možností dělení manažerských rolí.

3. Kritické faktory úspěchu jsou podobné koncepci manažerských funkcí. Kritické faktory úspěchu se snaží koncentrovat pozornost manažera na ty stránky manažerské práce, které mají rozhodující význam pro úspěšné fungování podniku. Důležité je klást důraz na celek, který je považován za víc, než je prostý součet jeho částí. To znamená, že se manažer nemůže věnovat jednotlivým částem pouze jednotlivě, ale zejména v integrálním pojetí, aby bylo možno očekávat maximální efekt. Koncepce kritických faktorů úspěchu vznikla na základě výzkumů celé řady podniků. Jako příklad uvedu koncepci „7S“, která je spojená s konzultační a poradenskou firmou McKinsey. Jedná se o sedm vzájemně se podmiňujících faktorů manažerské činnosti – strategie (Strategy),

struktura(Strukture), personál (Staff), systém řízení (Systems), cíle a hodnoty (Shered values), styl řízení (Style) a znalosti, dovednosti a schopnosti (Skills).¹⁵⁷

4. Procesní management. Nová filozofie řízení vyvolala i nový pohled na kritické faktory úspěchu. V současné době se objevuje celá řada názorů, které mají ve většině případů společné charakteristiky. V konceptu procesního managementu je kladen významný důraz na informační technologie a podnikový informační systém, důraz na úlohu lidského faktoru, umění vést lidi, týmovou práci, učící se organizaci a je zdůrazněna nutnost procesní orientace podniku.¹⁵⁸

Příkladem může být koncepce sdílené odpovědnosti, která vychází z Druckerova řízení podle cílů, které je rozšířeno, s ohledem na nové podmínky, o řadu nových prvků. „Tento koncept je definován jako proces, ve kterém nadřízený a podřízený společně identifikují svoje individuální a společné cíle, definují pracovní náplně a očekávané výsledky. Takto vzájemně dohodnutá opatření se používají jako efektivní nástroj řízení. Cílem je dosáhnout odpovědnosti sdílené managementem i zaměstnanci ve vnitřně sjednocené organizaci.“¹⁵⁹

V poslední době se uplatňuje i koncepce měkkých a tvrdých faktorů prosperity, jejich vzájemná vyváženost je považována za důležitou podmínku pro efektivní podnikové řízení. Mezi tvrdé faktory řadíme takové prvky řízení, které můžeme navrhnout a formálně vymezit. Jedná se především o systém psaných zásad a nařízení, psaný kodex chování zaměstnanců, vztahy pravomoci a odpovědnosti apod. Za důležitý prvek je považována organizační struktura. Měkké faktory se váží na lidské činitele a týkají se sociálních vztahů uvnitř organizace. Jsou neformální, nelze je nařídit nebo formálně vymezit. Mezi měkké faktory patří zejména styl vedení lidí, systém neformální komunikace, kvalifikace a dovednosti pracovníků, sdílení hodnot v podniku apod. Významným prvkem měkkých faktorů prosperity je podniková kultura.¹⁶⁰

5. Síťová architektura. Modely řízení, které využívají síťovou architekturu, jsou v současné době považovány za vysoce efektivní, protože dokáží reagovat na potřeby znalostní společnosti. V 90. letech jsme mohli díky internetu zažít informační revoluci. Dostupnost informací a manipulace s nimi se díky internetu stane absolutní. Síť ale není zdaleka jen Internet, na principech

¹⁵⁷ Srov. Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003, s. 57

¹⁵⁸ Srov. Tamtéž, s. 57

¹⁵⁹ Tamtéž, s. 58

¹⁶⁰ Srov. Tamtéž, s. 59

síťového uspořádání mohou pracovat i systémy lidí jako je např. systém Améba japonského podniku Kyosera nebo síť drobných řemeslníků na úrovni kraje, kteří jsou díky této architektuře schopni mnohem lépe konkurovat velkým výrobcům. Důležité je sdílení společných hodnot. Všechny jednotlivce i struktury propojuje vyznávání stejných idejí a hodnot, jedná se tedy o systematické budování podnikové kultury.¹⁶¹

Pro efektivní vedení je zapotřebí integrace jednotlivých funkcí v jeden celek. Princip harmonické integrace byl v dosavadních koncepcích sice vždy uznáván, ale důraz byl spíše kladen na vysokou kvalitu jednotlivých funkcí, zatímco harmonická integrace byla ponechána na umění manažerů. Teprve až moderní koncepty manažerského myšlení a jednání staví požadavek synergického efektu na první místo a je prosazován jako základní pilíř podnikové prosperity. „Jedině vzájemnou harmonickou integrací všech komponent, v jejichž středu jsou podnikové výrobní a řídicí procesy, je možno dojít k vysokému stupni podnikové prosperity. Dokonalá a harmonická integrace všech podnikových činností je nadřazena dílčímu zdokonalování jednotlivých komponent.“¹⁶²

6.5. Efektivní styl vedení

Způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost organizací. Proto je již od dávna kladen důraz na to, jak jednotliví vedoucí pracovníci jednají a jak zvyšovat jejich výkonnost. Ve stručnosti lze vývoj názorů na vedení lidí rozdělit do několika etap:¹⁶³

1. Teorie rysů. V začátcích se pozornost soustředila na definici rysů, které má úspěšný vedoucí pracovníků mít. Převládal názor, že dobrý vedoucí se tak již rodí a některé jeho charakteristiky mu dávají predispozice být dobrým vedoucím. Bryman (1992) rozděluje rysy relevantní úspěšnosti ve vedoucí funkci do tří skupin:¹⁶⁴

- Fyzické faktory: výška, váha, zjev, věk
- Schopnosti: inteligence, výřečnost, znalosti, atd.,

¹⁶¹ Srov. Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003, s. 60

¹⁶² Tamtéž, s. 63

¹⁶³ Srov. Bělohlávek, F. *Organizační chování*, Olomouc: Rubico, 1996, s. 203 - 222

¹⁶⁴ Bryman (1992) In: Bělohlávek, F. *Organizační chování*, Olomouc: Rubico, 1996, s. 204

- Rysy osobnosti: konzervativismus, introverze-extroverze, dominance, osobní přizpůsobení, sebedůvěra, interpersonální citlivost a emocionální kontrola.

Důraz je kladen na výběrové řízení. Aby mohla být vytvořena kvalitní kritéria výběru, bylo nutné zkoumat rysy osobnosti úspěšného vedoucího. Poté, co jsou rysy definovány, je potřeba sestavit vhodnou baterii testů, na jejichž základě bude vybrán nejvhodnější uchazeč.

2. Způsoby chování (GRID). Koncem 40. let se opustilo od názoru, že se dobrý vedoucí se správnými kvalitami již narodí a naopak se razila teorie, že úspěšnému stylu řízení se lze naučit. Styl vedení bývá považován za způsob, který je typický pro chování vedoucího vůči skupině.

Základním kritériem pro rozlišení stylů řízení je:¹⁶⁵

- orientace na lidi – snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti,
- orientace na úkol – úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.

Hlavní teorií, která se zabývá orientací na výkon nebo na lidi je teorie GRID. Klíčovým bodem této teorie je vytvoření manažerské mřížky, ve které je v rámci schématu dvou os – orientace na lidi a orientace na výkon, umístěno sedm stylů vedení. Každý z těchto stylů má své charakteristické projevy a liší se od ostatních stylů. Podle GRIDu používá každý vedoucí jednoho hlavního stylu, jednoho záložního stylů, případně dalších stylů. **(Systém GRID viz. Příloha č. 5)**

3. Situacionalistický přístup. Hlavní slabinou teorií stylu řízení bylo, že učily vedoucí pracovníky jednomu, ideálnímu stylu řízení, který byl univerzální a nejlepší, aniž by zohlednili situaci. Situacionalistický přístup začínal převládat koncem 60. let a zdůrazňuje neexistenci univerzálního platného stylu řízení. Každá situace vyžaduje jiný styl vedení a je na dobrém vedoucím, aby zhodnotil situaci a rozhodl o potřebných krocích.

Mezi nejznámější modely situacionalistického přístupu patří například, Fiedlerův kontingenční model, podle něhož schopný vedoucí zvolí odpovídající styl řízení na základě třech proměnných a jimi vyznačených dimenzí: vztah vedoucího a skupiny, struktura úkolu a poziční moc vedoucího.¹⁶⁶

Druhým příkladem je rozhodovací model Vrooma a Yettona, ten zase spočívá v sestavení rozhodovacího stromu. Vedoucí pracovník se pomocí tohoto

¹⁶⁵ Bělohlávek, F. *Jak řídit a vést lidi*, Praha: Computer Press, 2004 s. 15

¹⁶⁶ Srov. Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada, 2004, s. 82

modelu rozhoduje, který styl vedení bude v určité situaci vhodný. Pomocí odpovědí na sedm otázek (varianty ano-ne) dostane doporučené styly vedení.¹⁶⁷

4. Nové vedení, je souhrnný název pro nové názory na vedení lidí, které se objevily počátkem 80. let. Dosavadní názory opomíjely citovou stránku vztahu mezi vedoucím a pracovníkem. Mnozí vedoucí dokáží silně ovlivňovat emocionalitu pracovníka a díky tomu dokáží transformovat organizaci i okolní svět. Takovému vedoucímu se říká transformační vedoucí. Toto vedení je postaveno na uspokojování vyšších potřeb pracovníků jako je sebeaktualizace, seberegulace apod., což vede u pracovníků k mimořádnému pracovnímu nasazení. Nástroji takového vedení lidí jsou charisma vedoucího, motivace skrze důvěru, individualizovaná úcta a intelektuální simulace.¹⁶⁸

Jindy může vedoucí použít tradičních motivačních prostředků jako je odměna nebo trest, což nazýváme transakční vedení. To je tedy postaveno na transakci, kdy pracovník poskytuje svoje úsilí a talent a vedoucí ho za to odměňuje. Využívá k tomu podmíněnou odměnu, která je hmotná nebo v podobě pochvaly bezprostředně po dobře odvedené práci. Druhý způsob je řízení výjimkou, kdy vedoucí příliš nezasahuje do průběhu plnění úkolů, ale zasahuje tehdy, pokud nastane nějaký problém nebo odchylka od normy. V tom případě vedoucí používá negativního zpevňování, které se týká nesprávně vykonané aktivity pracovníka.

Každý z výše zmíněných názorů doplnil předchozí o nové poznatky, tzn. že nejde o protichůdné myšlenky, ale o postupný rozvoj poznání o optimálním přístupu k vedení pracovníků. Dochází ke kvalitativnímu vývoji vzhledem k měnícím se vnějším podmínkám, jakými jsou přechod od industriální společnosti ke společnosti vědomostní, která klade důraz především na lidské zdroje.

¹⁶⁷ Srov. Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada, 2004, s. 83

¹⁶⁸ Bělohávek, F. *Organizační chování*, Olomouc: Rubico, 1996, s. 218

7. Závěr

V současné společenské situaci se budou muset organizace stále více a lépe orientovat v okolním prostředí a rychleji reagovat na změny, které v něm probíhají. Vnější prostředí totiž ovlivňuje, co se bude odehrávat uvnitř organizace. Řízení lidských zdrojů je sice určováno cílem organizace, která si sama určuje, jaké nástroje k tomuto cíli použije, ale je také vázáno a ovlivňováno konkrétním prostředím, ve kterém se organizace nachází. Aby organizace přežila, tak musí pružně reagovat na změny okolního světa. Bude muset docházet ke změnám v myšlení a jednání lidí, v nárocích na změnu stylu vedení, motivování pracovníků a také v požadavcích na kvalifikaci zaměstnanců a vedoucích pracovníků. K tomu všemu přispívá právě efektivní řízení lidských zdrojů.

Tato diplomová práce se snažila nastínit problematiku řízení lidských zdrojů v současné společnosti. Dřívější postupy personální práce, které byly v minulosti používány, by byly jen těžko použitelné v kontextu dnešní společnosti. Proto jsem se snažila pomocí deskripce představit současné trendy v řízení lidských zdrojů a faktory, které je ovlivňují.

Výčet personálních činností, (provádějících se v rámci řízení lidských zdrojů v organizaci) které jsem v diplomové práci uvedla, není zdaleka vyčerpávající. Tyto činnosti by si zajisté zasloužily daleko podrobnější rozpracování, které ovšem rozsah diplomové práce neumožňuje. Proto jsem v této práci uvedla pouze klíčové, zásadní činnosti, které se obvykle v organizaci vykonávají.

Vzhledem k tématu diplomové práce je zde věnován prostor pro jevy či trendy, se kterými se v současnosti můžeme setkat a které považuji za rozhodující pro formování a rozvíjení řízení lidských zdrojů v organizaci.

Zásadní vliv na změnu společnosti a podnikatelského chování organizací má globalizace, která je charakteristická volným pohybem zboží a lidských zdrojů mimo hranice státu. Globalizace je nesena mezinárodními společnostmi vytvářejícími na trhu silnou konkurenci, které musí organizace čelit. A je to právě řízení lidských zdrojů, které může mít rozhodující vliv na konkurenceschopnost organizace.

Domnívám se, že se organizace také budou stále více potýkat s multikulturním řízením lidských zdrojů, protože se budeme bezpochyby setkávat s diverzifikovanou pracovní silou. V rámci volného pohybu přestávají být

pracovníci homogenní, naopak, stále více se liší věkem, náboženským vyznáním, etnickým původem apod. Organizace se tedy budou muset potýkat s problémem, jaké vybírat pracovníky, jak o ně pečovat a přizpůsobovat práci jejich životním stylům a pracovním způsobům, aby organizace dosahovaly efektivních výsledků.

Přechod od industriální společnosti měl za následek také technický rozvoj. Nové informační a komunikační technologie tak usnadnily práci v organizaci. Jedná se především o Internet, díky němuž můžeme vykonávat personální práci online a zabezpečovat informační podporu personální práce v organizaci.

Na druhé straně se však ukázala potřeba neustálého přijímání nových informací a neustálého vzdělávání se. Reakcí na technický rozvoj se stává společnost znalostí a organizace jsou transformovány do tzv. učících se organizací. Lidské vědění se tak stává novým zdrojem organizací o který je třeba pečovat a rozvíjet. Intelektuální kapitál se stal novým zdrojem konkurenceschopnosti organizací. Proto bylo potřeba transformace personální práce v řízení lidských zdrojů jako komplexní a multifunkční soubor činností vedoucí organizaci k stanovenému cíli.

Změny, kterých jsme v současné době svědky, tak vyžadují zaměření pozornosti i na jednotlivé aktéry v organizaci. Pro správné vedení organizace a její směřování k vytyčenému cíli je potřeba pochopit lidskou osobnost, protože jsou to právě lidé, kteří rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace. A proto, že jsou mezi jednotlivými lidmi a jejich osobnostmi značné rozdíly, je třeba najít způsob, jak s nimi jednat a řídit je. Právě poznání jejich charakteristiky osobnosti, kvalifikačního potenciálu a motivace k pracovnímu výkonu může vést k úspěchu.

Je potřeba se zabývat nejen osobností jednotlivých pracovníků, ale i osobností vedoucích pracovníků. Domnívám se, že na kvality manažerů a vedoucích pracovníků je v současné době kladen největší nárok. Právě proto, že jejich úkolem není pouze řízení lidí, ale i jejich rozvoj, motivace, podněcování ke vzdělávání a mnohé další povinnosti. Vzhledem k tomu, že bude zapotřebí stále rozvíjet a zvyšovat znalostní základnu, bude jednou z hlavních odpovědností vedoucích pracovníků vytváření prostředí, které bude napomáhat učení se v celé organizaci. Všichni zaměstnanci budou stále více shromažďovat znalosti a sdílet je s ostatními v zájmu dosažení cíle organizace. Při plánování a řízení tohoto úsilí budou hrát manažeři a vedoucí pracovníci stále větší roli. Také budou muset změnit styl řízení – namísto nařizování, budou lidem naslouchat, motivovat je, koučovat a pečovat o ně, protože jediné tudy povede ta správná cesta k úspěchu.

8. Anotace

Jméno a příjmení autora:	Pavla Tomková
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta
Název diplomové práce:	Změna role personálního managementu
Vedoucí diplomové práce:	PhDr. Veronika Gigalová
Počet znaků:	151 053
Počet příloh:	5
Počet použité literatury:	36
Klíčová slova:	řízení lidských zdrojů, globalizace, informační a komunikační technologie, společnost znalostí, učící se organizace, osobnost člověka, osobnost manažera
Charakteristika práce:	

Tato diplomová práce se snaží nastínit problematiku řízení lidských zdrojů v kontextu současné globalizované společnosti s důrazem na lidský faktor jako základ úspěšné a konkurenceschopné organizace. Práce je členěna do několika hlavních kapitol. První dvě kapitoly se zabývají vývojovými fázemi personální práce ústící k modernímu pojetí řízení lidských zdrojů a personálním činnostem organizace. Třetí kapitola je zaměřena na současné převládající trendy ve společnosti, jako je globalizace, nové informační a komunikační technologie a přechod ke společnosti znalostí. Poslední dvě kapitoly se zabývají osobností, vlastnostmi a kvalifikačními požadavky na pracovníka a manažera v organizaci.

9. Seznam použité literatury

- Armstrong, M. *Personální management*, Praha: Grada, 1999.
ISBN 978-80-247-2890-2 (váz.)
- Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007.
ISBN 978-80-247-1407-3 (váz.)
- Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, ISBN 978-80-244-1859-9
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-064-3 (váz.)
- Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000.
ISBN 80-7226-308-0 (brož.)
- Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.
ISBN 80-85839-09-1 (váz.)
- Brejchová, D. *Informační systémy v personálním řízení*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK, 1997.
- Byars, L. L., Rue, L. W. *Human resource management*. Homewood: Irwin, 1991.
ISBN 0-256-08113-1
- Dessler, G. *Human resource management*, Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1997, ISBN 0-13-234352-5
- Dědina, J., Cejthamr, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4 (váz.)
- Drucker, P. F., *Management pro 21. století*. Praha: Management Press, 1993.
ISBN 80-85603-28-4
- Drucker, P. F., *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X (váz.)
- Dvořáková, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2007.
ISBN 978-80-7179-893-4 (brož.)
- Foot, M., Hook, C. *Personalistika*, Praha: Computer Press, 2002.
ISBN 80-7226-515-6
- Hroník, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment centre*, Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9 (brož.)
- Klas, J., Gregor, S. (ed.). *Informační management a společnost*. Praha: VŠE v Praze. 2003. ISBN 80-245-0524-X (brož.)

- Kocianová, R. *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, ISBN 80-86432-97-1
- Koontz, H., Weihrich, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7 (váz)
- Koubek, J.: *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4 (brož.)
- Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*, Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4 (brož.)
- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3 (váz.)
- Nakonečný, M. *Psychologie osobnosti*, Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0628-1 (brož)
- Milkovich, G. T., Boudreau J, W. *Personnel – human resource management: a diagnostic aproach*. Plano: Business Publications, 1988. ISBN 0-256-05963-2
- Němec, O., Bucma, P., Šikýř, M. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-27-1 (brož.)
- Palán, Z. *Další vzdělávání ve světě změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-31-0 (brož.)
- Pichanič, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-886-X (brož.)
- Robbins, S. P., Coulter, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1
- Sherman, A., Bahlander, G., Snell, S. *Managing human resources*, Cincinnati: South – Western, 1996, ISBN 0-538-83925-2
- Stýblo, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4 (brož)
- Špalková, D. *Personální management*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3502-1 (brož.)
- Truneček, J. a kol. *Management v informační společnosti*, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. ISBN 80-7079-683-9 (brož.)
- Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6 (brož.)
- Urban, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4
- Veteška, J, Tureckiová, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8 (brož.)

Vymětal, J., Diačiková, A., Váchová, M., *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005. ISBN 80-86920-01-1 (brož.)

Walker, A. J. a kol. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*, Praha: Graga Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8 (brož.)

10. Seznam příloh

Příloha č. 1: Klíčové body globálních přístupů¹⁶⁹

	Etnocentrický	Polycentrický	Goecentrický
Orientace	Vlastní země	Země – sídlo firmy	Svět
Výhody	- Jednoduchá struktura - Možnost pevnější kontroly	- Široká znalost zahraničního trhu a pracovního působiště - Značná podpora místní vlády - Místní manažeři jsou značně morálně zavázáni	- Chápání světových problémů - Rovnováha mezi lokálními a globálními cíli - Využití nejlepších lidí a pracovních postupů bez ohledu na místo původu
Nevýhody	- Méně efektivní management - Malá flexibilita - Společenské a politické zaostávání	- Duplikace činností - Snížená účinnost - Obtížné dosahování globálních cílů, v důsledku silného zaměření na místní tradice	- Obtížnost realizace - Manažeři musí myslet lokálně i globálně

¹⁶⁹ Robbins, S. P., Coulter, M. *Management*. Praha: Grada Publishing., 2004, s. 97

Příloha č. 2: Rozdíl mezi tradiční a učící se organizací¹⁷⁰

	Tradiční organizace	Učící se organizace
Přístup ke změně	Když to funguje, není třeba nic měnit	Nebudeme-li se měnit, zahyneme
Přístup k novým nápadům	Pokud to není náš nápad, nechceme to	Nebudeme objevovat objevené
Kdo odpovídá za inovace	Tradiční útvar výzkumu a vývoje	Každý člen organizace
Hlavní obavy	Z chybného rozhodnutí	Z neučení a nepřizpůsobení se
Konkurenční výhoda	Výrobky a služby	Schopnost se učit, znalosti a zkušenost
Práce manažerů	Kontrola ostatních	Pomoc ostatním

¹⁷⁰ Robbins, S., Coulter, M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 61

Příloha č. 3: Ukázka výběrového rozhovoru a možné interpretace odpovědi.¹⁷¹

Položka	Otázka	Hodnocení (body)
13.	Jaké jsou vaše představy o vašem dalším životě, o vaší další kariéře?	

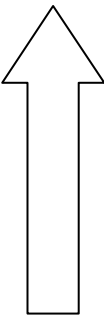
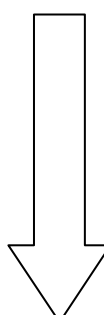
Hodnocení, resp.. posuzování odpovědí uchazečů na jakoukoliv otázku, je záležitost velmi náročná a citlivá. Jako pomůcka pro řídícího pracovníka (vedoucího výběrového rozhovoru) mohou posloužit jakési manuály, tj. příručky k vedení rozhovorů a vyhodnocování jejich průběhu. K vyhodnocení odpovědi na ukázkovou položku č. 13 by jako příklady mohly být uvedeny tyto „**typové**“ **odpovědi**:

- a)** **Dotazovaný** neví, zdá se být otázkou zaskočen, jeví známky neporozumění otázce pod. – není cílově orientován, **nemá žádný zřetelný cíl.** **0b.**
- b)** Dotazovaný na uvedenou otázku odpovídá váhavě, zaměřuje se spíše na život osobní či rodinný, vůbec ne nebo jen okrajově na oblast pracovní – **osobní cíle vyjádřeny slabě, event. výrazně, ale týkají se mimopracovních oblastí.** **1b.**
- c)** Dotazovaný má poměrně jasné představy o další profesní orientaci, resp. O zamýšlených krocích v oblasti pracovní, které se mohou částečně prolínat s podobně ujasněnými představami o mimopracovním (rodinném, zájmovém pod.) zaměřením – **cílová orientace je výrazná.** **2b.**

¹⁷¹ Bernová, E., Nový, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 81

Příloha č. 4: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace¹⁷²

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace zkoumá příčiny spokojenosti a nespokojenosti s prací (jsou to dva různé a nezávislé faktory). Některé faktory vedou ke spokojenosti, jiné k nespokojenosti. Faktory spokojenosti pracovníků nazývají **motivátory**, faktory nespokojenosti nazývají **hygienické faktory** (udržovací faktory, dissatisfactory). Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti.

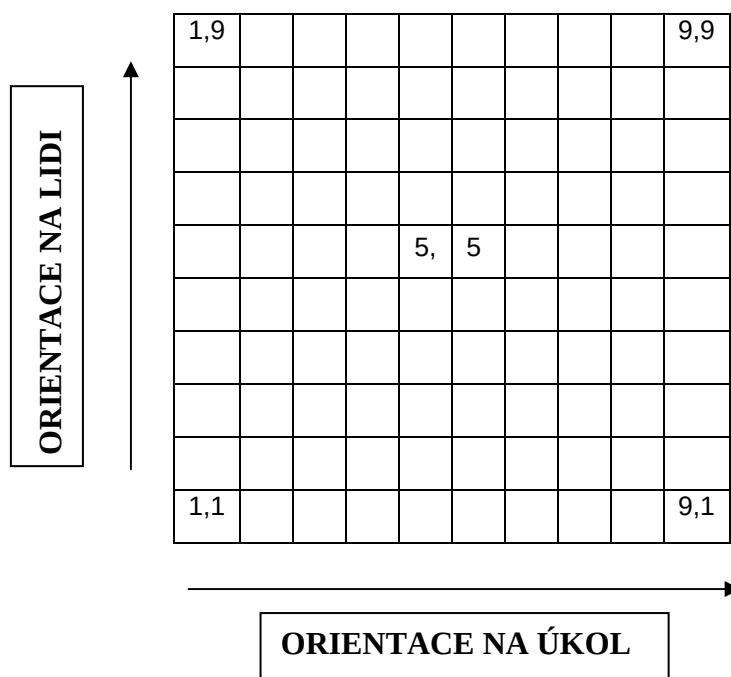
MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)  Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Pokud zařadíme motivátor (např. možnost povýšení) do pracovních úkolů a práce, zvýší se nám motivace. Na druhé straně, hygienické faktory (např. mzda) mohou motivaci udržet, snížit, ale nikoliv zvýšit.

¹⁷² Srov. Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 2001, s. 54

Příloha č. 5: Systém GRID¹⁷³

- 1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů- orientuje se na vztahy, snaží se o přátelskou atmosféru a snesitelné pracovní tempo . Pozornost orientovaná na dobré vztahy mezi kolegy je často na úkor pracovních výsledků.
- 9,9 – týmový vedoucí- dosahuje výsledků skrze zaujetí lidí. Týmového přístupu se snaží dosáhnout skrze participaci, důvěrou a spoluprací.
- 1,1 – volný průběh – vedoucí vydává pouze minimální úsilí a to takové, které vystačí na udržení jeho pozice v organizaci
- 9,1 - autorita poslušnost- vedoucí se orientuje na výkon s minimální pozorností na lidi, opírá se o svoji moc a autoritu, diktuje podřízeným.
- 5,5 – organizační člověk - dosahuje přiměřeného výkonu na jedné straně a snahou o udržení morálka na straně druhé. Je konformní vůči statu quo, při rozhodování se řídí nařízeními a normami.
- 9+9 - paternalista, kombinuje orientaci na lidi s orientací na úkol. Nepřistupuje ke svým podřízeným jako ke skutečným kolegům, ale z pozice „patříš mi a já pomohu tvé kariéře.“
- Oportunista - používá všech stylů pouze ve shodě s taktickými důvody, kterými jsou osobní povýšení.



¹⁷³ Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*, Praha: Computer Press, 2004, s.16