

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Teologická fakulta
Katedra pedagogiky

Diplomová práce

VYBRANÉ PEDAGOGICKÉ ASPEKTY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vedoucí práce: PaedDr. Petr Bauman

Autor práce: Zdeněk Prener

Studijní obor: Pedagogika volného času

Ročník: 6.

2010

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

23. března 2010

Zdeněk Prener

Děkuji vedoucímu diplomové práce PaedDr. Petru Baumanovi
za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

OBSAH	1
ÚVOD	2
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	5
1.1 <i>Zařazení řízení lidských zdrojů v rámci managementu</i>	5
1.2 <i>Definice řízení lidských zdrojů</i>	9
1.3 <i>Pojetí a vývoj řízení lidských zdrojů</i>	16
1.4 <i>Struktura řízení lidských zdrojů</i>	18
1.4.1 <i>Přijímání pracovníků do organizace</i>	18
1.4.2 <i>Rozvoj lidských zdrojů</i>	20
1.4.3 <i>Řízení pracovního výkonu</i>	21
1.4.4 <i>Hodnocení pracovníků</i>	27
1.4.5 <i>Odměňování pracovníků</i>	28
1.4.6 <i>Uvolňování pracovníků z organizace</i>	29
1.5 <i>Personální práce a manažerská práce v rámci řízení lidských zdrojů</i>	30
1.6 <i>Strategie a plánování v řízení lidských zdrojů</i>	34
2 PEDAGOGICKÁ DIMENZE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	40
2.1 <i>Edukační determinanty řízení lidských zdrojů</i>	41
2.1.1 <i>Práce</i>	42
2.1.2 <i>Volný čas</i>	45
2.1.3 <i>Zdraví</i>	48
2.1.4 <i>Pracovní prostředí</i>	50
2.1.5 <i>Mezilidské vztahy</i>	52
2.1.6 <i>Kultura organizace</i>	53
2.1.7 <i>Osobnost pracovníka</i>	56
2.1.8 <i>Osobnost řídicího pracovníka</i>	57
2.1.9 <i>Motivace</i>	60
2.2 <i>Pedagogická dimenze dílčích procesů řízení lidských zdrojů</i>	62
2.2.1 <i>Přijímání pracovníků do organizace</i>	62
2.2.2 <i>Rozvoj lidských zdrojů</i>	66
2.2.3 <i>Řízení pracovního výkonu</i>	69
2.2.4 <i>Hodnocení pracovníků</i>	71
2.2.5 <i>Odměňování pracovníků</i>	71
2.2.6 <i>Uvolňování pracovníků z organizace</i>	72
2.3 <i>Aplikace vybraných didaktických principů v řízení lidských zdrojů</i>	73
3 VIZE A MOŽNÝ VÝVOJ OBORU	77
3.1 <i>Pracovník disponující znalostmi</i>	79
3.2 <i>Moderní technologie</i>	80
3.3 <i>Organizace založená na informacích</i>	82
ZÁVĚR	85
Použitá literatura:	87

ÚVOD

Téma „Vybrané pedagogické aspekty řízení lidských zdrojů“ jsem si vybral záměrně hlavně kvůli přínosu v nalézání spojení oborů pedagogika a řízení lidských zdrojů. Na první pohled by se mohlo zdát, že jde o naprosto odlišné disciplíny (laický názor – těžko může souviset výuka někde ve škole s fungováním velké organizace). Po bližším seznámení se s podstatou obou disciplín ale dospějeme k poznání, že tyto dva obory mají nejen mnoho společného, ale do značné míry jeden bez druhého nemohou fungovat.

Pro organizované lidské skupiny je už od pradávna typické, že jejich členové jsou nějakým způsobem řízeni a že se nějakým způsobem učí a rozvíjejí nejen členové sami, ale i celé skupiny. K tomu, aby lidé tvořili jakoukoli organizaci a budovali ji, je zapotřebí, aby se ještě předtím, i v průběhu tohoto procesu, nějakým způsobem rozvíjeli a z podoby dítěte coby nepopsaného papíru svůj list transformovali do určité přijatelné podoby, např. socializací, výchovou, vzděláním, tréninkem. A netýká se to jen příchozích v dětském věku. I dospělí lidé, kteří vstoupili do nějaké organizace se musejí přizpůsobit, učit se apod. A obráceně, v případě edukace je důležitá určitá organizovanost, řízení procesu nejen individuálně každým člověkem zvlášť, ale též skupinou. Směřování za nějakým cílem, vybírání nástrojů, plánování, spolupráce, hodnocení, řízení a odpovědnost za tento proces.

S proměnou světa a s přítomností pokroku (v neutrálním smyslu) je zapotřebí se přizpůsobit měnícím se podmínkám. Ne (hlavně) proto, že je módní a oblíbené se přizpůsobovat moderní době, ale z toho důvodu, aby hodnoty, kterých podstata se v průběhu dějin nezměnila a zůstávají stále lidskými a významnými, jsme mohli připomínat a aplikovat i dnes a v budoucnu bez toho, aniž by je nová generace kvůli nemodernímu obalu coby nepopulárně-starožitné zavrhlly a nechaly se lákat líbezně podanými povrchními pozlátky. Přizpůsobení se moderním

podmínkám tak neznamená zahazení prověřených ideálů a povrchní přijetí jiných, ale volbu takových nástrojů, které tyto stabilní principy dokáží i nadále obhajovat, testovat (protože, kdo nepochybuje, není si jistý) a ukazovat i v nových podmínkách v živoucí a aktuální podobě. Vidět řízení lidských zdrojů jen jako stále propracovanější systém pomáhající ke stále dokonalejšímu využívání potenciálu lidí by znamenalo upuštění od hodnot, podle kterých práce šlechtí člověka, ale není tím jediným, co jeho život naplňuje. Lidskost by v takovém případě přestala být naším cílem a stala by se pouhým nástrojem. Podobně, pokud bychom výchovu a vzdělávání považovali jen za prostředky k transformaci osobnosti, kterou bychom následně mohli nejlépe ovládat a která by nejlépe plnila námi stanovené cíle, vytratila by se z tohoto pojetí vize člověka jako rozumného, svobodného, s možností volby a orientace, a z pedagogiky by se tak stal pouhý nástroj drezúry, která sama o sobě nemůže rozvíjet člověka v plnohodnotnou, zdravou bytost.

Spojení obou oborů jen za cílem ještě lepšího vycvičení pracovníka a následně ještě lepšího využití jeho potenciálu by tak bylo velmi chudé, protože by nebralo v potaz člověka jako celek. K čemu je vůbec dobré nevnímat lidi jako něco, co se dá vytěžit, použít a zahodit? Přinejmenším k tomu, že lidé vnímají přístup k nim samým a někoho, kdo je jen využívá, nepřijmou zpravidla jako autoritu, kterou je bez donucování žádoucí následovat. A bez nevynucené pozornosti bývá úspěch v obou oborech zpravidla nižší.

Ve své práci bych chtěl také vystihnout některá spojení řízení lidských zdrojů s pedagogikou volného času. Vychovatelství obecně považuje za prioritní edukaci jako celek, ne jen přenos informací. Tyto principy jsou na některých místech zjevné i v této práci, hlavně pojetím skupiny jako jednotky, která nefunguje jen pro výkon nějakého úkolu, ale má i svůj vnitřní život a uskupení.

Hlavním cílem mé práce je popsat vybrané principy, které má obor řízení lidských zdrojů společné s pedagogikou, a uvést příklady

možného využití pedagogických úhlů pohledu na dílčí disciplíny řízení lidských zdrojů. Metodou práce je konfrontování vybraných názorů a citací mezi sebou i s vybranými pedagogickými úhly pohledu na konkrétní jevy.

V první části představím řízení lidských zdrojů jako zavedený systém s jasnou strukturou, který prošel vývojem a má konkrétní význam. Tato část bude sloužit jako informační východisko pro navázání dalších částí.

Ve druhé části přijde na řadu řízení lidských zdrojů a jeho determinanty viděné z pedagogických úhlů pohledu. V této části popíši společné principy těchto disciplín.

Třetí část bude věnována očekávanému vývoji řízení lidských zdrojů s přihlédnutím k současným trendům a nastínění možných vizí do budoucna.

Pro přípravu této práce využívám vzhledem k zaměření zejména zdroje z prostředí řízení lidských zdrojů a managementu. Mezi těmito hlavně publikaci Řízení lidských zdrojů M. Armstronga, která nabízí podrobný a celistvý přehled celou šíří oboru a publikace R. Krninské, zejména Řízení lidských zdrojů, která nemá encyklopedický charakter, ale některým dílčím částem se věnuje podrobněji, hlavně těm, které souvisejí bezprostředně s úlohou člověka a skupiny lidí v organizaci.

Mezi další prameny patřily publikace z pedagogického oboru, které některými uvedenými principy obohacují pohled na souvislosti oborů. Hlavním dílem z této kategorie byla Moderní pedagogika Jana Průchy.

V práci byly citovány i další prameny, obzvláště zajímavé pak bylo porovnání snah o vystižení definic oboru, které byly přítomny ve značném počtu použitých knih.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů předpokládá přijetí odpovědnosti za lidský faktor pracovního procesu. V širším smyslu je existence každého pracovního procesu závislá na přítomnosti lidí a na jejich úsilí. Přijetí odpovědnosti v tomto případě znamená přiměřený zájem o lidi, nabídku pracovní činnosti, tvorbu podmínek pro vykonávání této činnosti a řešení problémů, které se během těchto procesů mohou vyskytnout. Právě lidé jsou v moderní organizaci nejcennějším zdrojem, řízení lidských zdrojů má tak klíčovou úlohu v rámci managementu.

1.1 Zařazení řízení lidských zdrojů v rámci managementu

Řízení lidských zdrojů je jedním z dílčích procesů managementu. Management (z angl. „manage“ – řídit) je možné interpretovat několika způsoby. Pro tuto příležitost vyberme pojetí managementu jako: (1) skupiny lidí v organizaci, která nějakým způsobem vykonává řídicí činnosti, (2) pojetí managementu jako procesů řízení, které vykonávají řídicí pracovníci a (3) management jako vědní obor. V dalším textu bude pojem management používán ve druhém významu, tedy jako soubor procesů řízení.

L. Vodáček a O. Vodáčková upozorňují na definici managementu, která zdůrazňuje vedení lidí a kterou odkazují na Americkou manažerskou asociaci. Podle tohoto pojetí „*management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných*“.¹ Opačné pojetí řízení, než spoléhat na ruce a hlavy jiných, připomíná J. Magretta, která odkazuje na starší osobnosti managementu. „*Henry Ford, který příkazy*

¹ Srov. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, str. 12.

a takový způsob řízení uplatňoval až v krajní patologické míře, se domníval, že všechnu myšlenkovou práci za firmu by mohl odvést on sám. „Proč kdykoli požádám o pár rukou“, stěžoval si opakovaně, „s nimi přichází spojen i mozek?“ Poslední slovo měl v této věci Peter Drucker. Nikdy nemůžete jednoduše přijmout jen ruce, poznamenal. Vždycky s nimi přichází celá osobnost.“² Podle jiné definice, kterou uvádí J. Koubek, je důležitá spolupráce vedoucího pracovníka i dalších pracovníků. „Moderní manažer není žádný kočí, který pomocí opratí, biče a povelů řídí spřežení svých podřízených, moderní manažer je vůdce, který jako středověký král vede své rytíře do boje a strhává je svým příkladem. Je prvním mezi rovnými.“³ Autor odkazuje na charakteristiku moderního manažera, která byla zformulovaná na závěr diskuse se studenty v autorově semináři Formování podnikové pracovní síly na VŠE v Praze v roce 2003.

Podmínkou pro samotnou existenci managementu (nebo řízení) jako procesu je i přítomnost někoho, kdo je za takový proces odpovědný. Podmínkou efektivního výkonu managementu je i aktivní a účelné zapojení odpovědného člověka. Jeho práce spočívá v motivaci ostatních lidí tak, aby s ním spolupracovali na cílech organizace. Dobré fungování organizace nemůže zajistit jediný odpovědný člověk.

Dovolme si použít jiný příklad, tentokrát z prostředí rodiny. Management není podobný situaci, kdy rodiče (ať už staří nebo tyranští) sedí na povoze a děti je táhnou. A není podobný ani situaci, kdy na povoze sedí děti (ať už malé nebo tyranské) a rodiče je musí táhnout. Je podobný spíše případu, kdy rodina jde na nějaké místo za určitým cílem a má někoho, kdo ví, kam, proč a jak se jde, někoho, komu ostatní věří, že má smysl tam jít, a někoho, kdo ostatním dokáže vysvětlit, proč je žádoucí tam jít. Rozdíl mezi rodinou a organizací spočívá s odkazem na uvedený příklad také v tom, že v rodině funguje péče o ještě nedospělé nebo už staré členy (jako i o všechny ostatní), ale

² MAGRETTA, J., *Co je to management*, str. 172.

³ Srov. KOUBEK, J., *Řízení pracovního výkonu*, str. 15.

v podniku se obvykle setkávají lidé, kteří nevyžadují tento druh péče. Pokud se vyskytne situace, kdy se někdo „nechá táhnout ostatními“, jde vždy o selhání manažera, který v jednom případě není sám dostatečně aktivní, a ve druhém dovolí, aby někdo profitoval na jeho úkor, nebo na úkor ostatních.

Management si pro tuto příležitost definujeme jako řízení lidí, které je dále možné rozdělit na další, podřízené obory.

Produkční a operační management se zabývá řízením transformace vstupů na produkty, tedy na zboží a na služby. „*Běžně nám pojem produkce vyvolává představu kouřících komínů, montážních linek a výrobních dílen. P/OM zahrnuje však široké spektrum produkčních aktivit ve všech typech organizací – výrobních, obslužných, velkých, malých, ziskových, neziskových.*“⁴ Generování určitých hodnot je obvykle hlavním úkolem organizace.

Strategický management se zabývá analýzou podmínek, ze kterých je nutné pro práci vycházet, zjištěním zdrojů, které jsou k dispozici a posouzením vztahu mezi těmito proměnnými a cíli, které jsou vytýčeny. Na základě tohoto posouzení je možné provést plánování toho, jak cílů s využitím dostupných zdrojů a podmínek dosáhnout, a také zhodnocení, zda aktuální podmínky a zdroje nejsou vhodné pro stanovení cílů odlišných od těch původních. „*Strategický management – představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získávání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.*“⁵

Informační management se zabývá řízením vnitřních a vnějších informačních toků, které jsou důležité pro cíle organizace. V širším smyslu

⁴ DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M., *Management*, str. 647.

⁵ VEBER, J. a kol., *Management*, str. 381.

se tak jedná o všechny informace s rozlišením jejich aktuální, krátkodobé, nebo dlouhodobé hodnoty.

Finanční management řídí finanční zdroje organizace. „*Aby organizace mohla plnit své finanční závazky, musejí mít k dispozici přiměřené finanční zdroje. Musejí platit dodavatelům za dodaný materiál a polotovary, vyplácet mzdy svým zaměstnancům a samozřejmě musejí odvádět příslušné daně a poplatky. Základním prostředkem kontroly disponibility finančních zdrojů jsou rozpočty – zejména rozpočty hotovosti a provozního kapitálu.*“⁶

Marketing je disciplínou, která má za cíl uspokojit potřeby zákazníka. Souvisí s komunikací, se vztahem mezi poptávajícím a nabízejícím a též s obrazem organizace v očích veřejnosti.

Řízení lidských zdrojů se zabývá řízením lidského kapitálu a rozvojem lidských zdrojů.

Management bývá obvykle využíván v organizovaných skupinách, protože v jiných skupinách nebývá nárok na řízení oficiálně stanoven. V některých případech může nárok na řízení vzniknout neoficiálně. Například při dopravní nehodě, při zranění několika lidí, přítomný lékař usoudí, že je zapotřebí jim pomoci. Tento zdravotník poté může, pokud přítomné účastníky přesvědčí o své autoritě, po omezenou dobu a v omezeném rozsahu řídit ostatní podle toho, jak uzná za vhodné. Někoho tak může vyzvat, aby ustoupil stranou, jiného aby donesl vodu a podobně.

Nárok na řízení lidí vzniká tehdy, když daný člověk nebo skupina lidí přesvědčí další lidi, že je žádoucí se podřídit. Takové přesvědčení může být různě legitimní, různě dlouhodobé, může mít různý rozsah (tedy v čem se ještě podřídit a v čem už ne), a také může záviset na různých závažných odměnách a trestech pro motivaci k podřízenosti. Příklad s lékařem byl poměrně legitimní, ale mohou se odehrát i jiné situace. Pokud do banky vstoupí lupič a začne střílet, je též pravděpodobné,

⁶ DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M., *Management*, str. 337.

že si tím vynutí autoritu a bude tak po omezenou dobu moci druhé lidi ovládat. Pro situace, kdy k pozici podřízenosti a nadřízenosti dojde náhodou, neplánovaně a s nejasně definovanými podmínkami, se celý systém managementu (příp. řízení lidských zdrojů) obvykle nepoužívá. Je ale možné některé zkušenosti, postupy a metody z tohoto oboru využít i při jiných než typických situacích. Například při zřícení budovy a uvěznění skupiny lidí v sutinách může člověk s potřebnou autoritou podniknout kroky k uklidnění skupiny a k nalezení možností, jak se co nejlépe v dané situaci zachovat. Člověk, který skupině pomůže od paniky, pak nemusí být totožný s tím, který nejlépe ví, kudy najít východ, nebo zda je lepší počkat na místě na pomoc. Úkolem člověka s autoritou je ale objevit někoho, kdo ví, co a jak dělat, a v případě proveditelnosti o takovém postupu přesvědčit ostatní členy skupiny.

Management se zabývá řízením celé organizace. Řízení lidských zdrojů přijímá odpovědnost za lidský faktor organizace.

1.2 Definice řízení lidských zdrojů

V této části uvedeme vybrané definice řízení lidských zdrojů nebo také ty, které se k oboru vztahují, a podrobíme je hodnocení.

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“⁷ Podle této definice je obor přístupem k lidem, a to nikoli náhodným, ale promyšleným. Objevuje se také orientace na cíle organizace.

„Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců

⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, str. 27.

*i organizací.*⁸ Podle této definice je obor procesem přijímání rozhodnutí. Tato definice by jako samotná bez doplňujícího kontextu nemohla podle našeho názoru obstát, protože omezení řízení lidských zdrojů na proces přijímání rozhodnutí je nedostatečné. V této definici chybí zájem, vztah, cíl. Je to podobné jako bychom tvrdili, že příprava oběda je proces přijímání rozhodnutí v oblasti kompilace surovin s použitím postupů, které vedou k výsledku v podobě hlavního jídla. Opět by zde chyběl zájem – pro koho to dělám, s kým a za jakým účelem. Také důraz, kladený v této definici na zaměstnanecké vztahy se nám jeví jako příliš veliký. Chybějí zde prvky jako prostředí nebo podmínky, chybí orientace na cíl a je zde zmíněna jen výkonnost.

*„Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která 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, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*⁹

Tato definice zdůrazňuje zařazení řízení lidských zdrojů do podnikového řízení a zároveň působnost tohoto oboru zasazuje pouze do situací, kdy dochází k pracovnímu procesu. I přesto, že drtivá většina práce v oboru je realizována právě ve vztahu k pracovnímu procesu, na rozdíl od jiných částí managementu právě řízení lidských zdrojů často přesahuje striktní pracovní rámec a zasahuje tak do určité míry i mimo samotný pracovní proces. Také zde není zmíněna orientace na cíle organizace.

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosahování cílů je hlavním úkolem jakékoliv oblasti řízení. Pokud nejsou vytyčené cíle

⁸ MILKOVICH, G. T.; BOUDERAU J. W., *Řízení lidských zdrojů*, str. 38.

⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, str. 11.

*pravidelně plněny, organizace zaniká.*¹⁰ I v této definici je obor označen jako proces. Tentokrát ovšem jako proces dosahování cílů. Na rozdíl od jiných definic, které obor vidí jako přístup k lidem v organizaci, který přispívá k dosahování jejích cílů, v této se jedná o proces dosahování cílů, který využívá přístup k lidem. Mohlo by se zdát, že tato dvě pojetí jsou shodná. Při bližší analýze ale vidíme rozdíly. Je to podobné jako označit edukační proces za prostředek dosahování cíle v podobě rozvoje adresátů, nebo za přístup k lidem, který má za cíl jejich rozvoj. Samotná práce je v prvním případě jen prostředkem k něčemu hodnotnému, a ve druhém je i samotná práce jedním z cílů. Podobně jako jíst oběd není jen prostředkem pro pozdější nasycení, ale samotný proces má svou hodnotu, které je možné využít (v tomto případě lidský rozměr stolování a příležitost pro setkání atd.)

*„Personální řízení se zabývá řízením podnikového sociálního subsystému a zaměřuje se na vše, co se týká člověka v jeho pracovním procesu: ...“*¹¹ Tato definice nejenže používá starší termín personální řízení, ale navíc nepřímou označuje lidský faktor v organizaci jen jako jeden z mnoha. I přesto, že lidské zdroje skutečně nejsou jediným zdrojem v organizaci (přítomny bývají i např. materiální zdroje), lidé mají v každé organizaci zásadní úlohu (v případě pojetí pracovníka jako kvalifikovaného). Z toho důvodu není v této definici podle našeho názoru dostatečně vyjádřena unikátnost právě lidských zdrojů.

„Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je napomáhat, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen prostřednictvím stále lepšího využívání všech zdrojů, kterými organizace disponuje. A protože to jsou lidé, kdo rozhodují o využívání materiálních, finančních i informačních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně ovlivňuje efektivní využití zbývajících zdrojů

¹⁰ DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M., *Management*, str. 543.

¹¹ ZLÁMAL, J., HORVÁTH, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 7.

organizace.“¹² Tato definice se nám jeví jako problematická z několika důvodů. Pomineme-li fakt, že nezmiňuje, co obor je, ale jaké má úkoly, je hned slovo napomáhat podle našeho názoru nevystihující. Neoznačuje totiž situaci, kdy pomáhající je trvalým členem procesu. Uveďme příklad. Pokud budou mít přátelé společné bydlení a budou předělávat nábytek, není možné tuto situaci hodnotit tak, že jeden pomáhá druhému, ale že každý se na úkolu podílí. Pokud si pozvou kamaráda, tento už jim bude pomáhat, protože to nedělá běžně, na místě nebydlí a nepracuje na svém. Podobně v organizaci vykonávají všichni svou práci a pokud někdo pomáhá, nemá v organizaci své stabilní místo, ale přišel jen krátkodobě přispět svou prací. Dále v definici chybí orientace na cíle, která je zde nahrazena výkonností. A nakonec tvrzení, že obor zprostředkovaně ovlivňuje... je podle našeho názoru nedostatečné, protože přístup pracovníků k organizaci, pracovní nasazení a další procesy zásadně ovlivňují využití zbývajících zdrojů organizace.

*„Řízení lidských zdrojů (human resource management) – pojetí personální práce, které chápe lidský faktor nikoli pouze jako zdroj vhodný pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jehož rozvoje je žádoucí a nezbytné investovat.“*¹³ Posun od vnímání lidského faktoru v organizaci výhradně (nebo hlavně) jako zdroje pro využití k zásadnímu faktoru pro úspěch organizace je v souladu s trendy ve vývoji oboru. V souladu s těmito trendy ale není označovat řízení lidských zdrojů jako pojetí personální práce. Pokud bychom přijali tuto konstrukci, potom personální práce by mohla mít několik různých pojetí, přičemž řízení lidských zdrojů by bylo jen jedním z nich, a nikoli oborem, který personální řízení v sobě zahrnuje, transformuje ho, přináší k němu nové postupy a v nové podobě nabízí koncepci, která původní personální práci překonává. Podle našeho názoru není řízení lidských zdrojů jen pojetím stávající personální práce, ale něčím, co starší

¹² SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E., *Základy řízení lidských zdrojů*, str. 32.

¹³ VEBER, J. a kol., *Management*, str. 167.

personální práci (v terminologickém i v obsahovém smyslu) nahrazuje a překonává.

„Zatím jsme personalistiku chápali hlavně v ekonomickém smyslu jako získávání a udržení osob, odpovídajících podnikovým cílům. Toto chápání je třeba nyní rozšířit o hlediska sociální, zejména pak sociologická. Jedním krokem k „sociálnímu“ řízení je řízení lidských zdrojů (human resources management).“¹⁴ Obohacování procesu o nové úhly pohledu, o nové oblasti zájmu do určité míry přináší širší možnosti využití práce. Od určité úrovně je ale kontraproduktivní, protože prosté navyšování počtu vnějších znaků může odvádět pozornost od vnitřní podstatné kvality. V tomto případě jde o rozšíření chápání oboru o sociální dimenzi, která však nemůže být chápána jako dobrodiní nebo milosrdenství, „něco navíc“, ale jako základní atribut zralého přístupu k člověku. Podobně jako když někdo upadne na zem a my mu pomůžeme vstát, nejsme dobrodinci, ale „normální lidé“. Obohacení oboru o sociální oblast tak není přidání něčeho, co tam nepatří, ale naopak uvědomění si něčeho, co už v oboru odedávna bylo, ale na co nebyl mnohdy kladen dostatečný důraz. Takto by například ochota pomoci nebyla vnímána jako něco dodatečného, na co je třeba v organizaci pamatovat, ale naopak jako obecně zralý přístup k člověku, jako součást společenského klimatu v organizaci.

„Personální management se v zásadě skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, avšak relativně samostatných funkčních oblastí: První z nich je vytváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. ... Za převažující část uvedených skutečností odpovídá personální útvar podniku a jeho specializovaná oddělení. Druhou oblastí personálního managementu je vlastní vedení lidí, při němž jde již o bezprostřední ovlivňování vědomí ... a jednání ... pracovníků. Rozhodujícími subjekty vedení lidí jsou řídicí pracovníci na

¹⁴ VÍTEK, M., VÍTKOVÁ, M., *Management*, str. 176.

všech úrovních hierarchie.“¹⁵ Tato definice dělí řízení lidských zdrojů do kompetencí jak personálních, tak liniových manažerů. Podle našeho názoru není úloha personalistů jen v tom vytvořit podmínky, ale vstupovat do procesu i v době jeho trvání, spolupracovat s řídicím pracovníkem a celý pracovní proces tak neustále ovlivňovat.

„Nejmodernější pojetí personální práce tedy bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními podnikovými cíli, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. ... Dalším charakteristickým rysem je to, že stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery, a personální práce se tak stává součástí jejich každodenní práce.“¹⁶ Tato definice poukazuje na stále větší delegování částí personální práce přímo na liniové manažery. To může přinášet příležitosti i rizika. Výhodou většího zařazení principů řízení lidských zdrojů do práce manažerů je proměna pojetí jejich kompetencí. Jejich práce více počítá s lidským faktorem. Nevýhodou může být taková proměna odpovědnosti, která přesune značnou část práce z řízení lidských zdrojů do kompetencí liniových manažerů a personalisté se tak v náplni své práce vrátí převážně k jakési agendě a administrativě.

R. Kocianová uvádí některé definice řízení lidských zdrojů. Tracey definuje podle autorky obor takto: *„Řízení lidských zdrojů je organizační funkcí zaměřenou na efektivní řízení a využití lidí. Řízení lidských zdrojů se zabývá lidským prvkem v organizaci – lidmi jako jednotlivci i skupinami, jejich získáváním, výběrem, motivací, kompenzacemi, vzděláváním, rozvojem, postupem atd.“¹⁷ Podle této definice je řízení lidských zdrojů organizační funkcí zaměřenou na řízení*

¹⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol., *Psychologie a sociologie řízení*, str. 315.

¹⁶ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, str. 16.

¹⁷ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální řízení*, str.133.

a využití lidí. V této definici chybí přístup k lidem, jejich rozvoj a orientace na cíle organizace.

Autorka odkazuje také na Armstronga, který uvádí definici jiného autora: „*J. Storey definoval řízení lidských zdrojů jako odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který sleduje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů.*“¹⁸ Tato definice nabízí poněkud nejasné určení za co vlastně obor považuje. Navíc se soustředí jen na některé aspekty úspěchu (konkurenční výhody) a jiné nezmiňuje.

R. Kocianová uvádí též definici Liviana a Pražské: „*Řízení lidských zdrojů je souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet potenciál v organizacích. Řízení lidských zdrojů musí vždy brát v úvahu dva cíle, a to jednak umožnit organizaci dosáhnout optimálních výsledků, jednak přizpůsobit řízení organizace potřebám a aspiracím pracovníků.*“¹⁹ Zde vidíme jako problematické označení oboru coby souhrnu metodologií a rozhodování. Podle našeho názoru je tento výčet chudý, protože nezmiňuje přístup k lidem, orientace a hodnoty.

„*Řízení lidských zdrojů může být chápáno jako „tvrdé“ či „měkké“, přičemž vychází z konceptu „tvrdých a „měkkých“ faktorů řízení. „Tvrdé“ řízení lidských zdrojů lze charakterizovat důrazem na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí. Lidské zdroje jsou vyjádřeny „racionálně“ počtem osob jako ekonomický faktor, jsou využívány podle podnikatelských potřeb. Lidé jsou kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje. ... Na potřeby lidí je brán malý zřetel. ... „Měkké“ řízení lidských zdrojů vychází z odkazu školy lidských vztahů, ze znalostí behaviorálních aspektů práce. Zdůrazňuje komunikaci, motivaci, vedení lidí, vzdělávání*

¹⁸ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální řízení*, str.133.

¹⁹ Tamtéž, str.134.

a rozvoj.“²⁰ V tomto případě nejde o definici oboru, ale o dvě možnosti, jak ho uchopit. Navazující na tuto citaci by z našeho pohledu mělo být popření, že se jedná o nabídku dvou svébytných možností, jak k oboru přistupovat, a naopak zdůraznění, že jedna část bez druhé nemůže plně fungovat. „*Ti, kteří management studují, i jejich učitelé mívají sklon rozdělovat svět na dvě oddělené oblasti, jimiž jsou pro ně čísla a lidé. Existují pro ně „tvrdé“ faktory, jako jsou finance či řízení výroby, a faktory „měkké“, jako jsou vedení lidí a organizační chování. ... Takové rozlišování může mít nějaký smysl pouze v posluchárnách. Dobří vedoucí pracovníci vědí, že hlavním úkolem managementu je integrovat tyto dvě oblasti v hladce fungující celek.*“²¹

„*Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku.*“²² Tato definice je z našeho pohledu přesná. Obor označuje jako přístup, orientuje jej na cíle organizace, nevynechává rozvoj zdrojů ani jejich využití.

1.3 Pojetí a vývoj řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je vždy spjato s charakterem organizace, ve které je vykonáváno. V závislosti na konkrétních podmínkách tak bude jedna jeho část vždy různá. Druhá část je naopak vždy podobná, protože se obor zabývá ve všech případech lidmi. V průběhu vývoje oboru se měnila nejen míra uvědomování si oboru samotného, ale také důležitost, která mu byla přisuzována, šíře úkolů, které mu byly svěřovány

²⁰ KOCIANOVÁ, R., *Personální řízení*, str.135.

²¹ MAGRETTA, J., *Co je to management*, str. 172.

²² KRNINSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů*, str. 7.

a úloha pracovníků, kteří se zabývali lidským faktorem v organizaci v hierarchii vedení organizací. Od pouhé samozřejmé složky vedení lidí, které existovalo už od pradávna přes nezbytný nástroj jak uspořádat údaje a agendu zaměstnanců se obor transformoval k celkové péči o potenciál, který přítomnost lidí v organizaci nabízí.

Práce s lidským faktorem existovala v nějaké podobě vždy, teprve později si ji ale lidé uvědomovali jako samostatný obor, který nejen že je možné prakticky používat, ale též systematicky uspořádat a dále rozvíjet. V průběhu historie prošel obor těmito vývojovými stádii:

0. Před samotným uznáním existence oboru byla (později tak označená) personální práce vykonávána přímo řídicími pracovníky. Na rozdíl od dnešní situace, kdy například malé firmy nemají personální oddělení, chyběla v historických pojetích hlavně dnešní orientace na práva pracovníků. Ti byli mnohdy využíváni výhradně jako pracovní síla a s jejich rozvojem se, až na výjimky, nepočítalo.

1. Personální administrativa ve smyslu evidence údajů pracovníků. V práci podniků převládala do šedesátých let dvacátého století. Personální práci se rozuměl hlavně dohled nad agendou, jako je např. evidence zaměstnanců, jejich počet v jednotlivých oddělení apod.) Důrazem byla statistická a evidenční funkce. Pozdější vývoj nepřinesl upuštění od správy agendy, ale rozšířil personální práci na širší oblast působnosti. Jinak řečeno, úseky organizací odpovědné za personální práci nabývaly na důležitosti.

2. Personální řízení přineslo aktivnější roli personálních pracovníků, kteří se stávali specialisty. Postupně se prosazoval názor, že dobře fungující pracovní kolektiv má důležitou úlohu pro prosperitu podniku. Personální specialisté se také častěji podíleli na politice zaměstnanosti podniku. Jejich práce měla často charakter profesního školení a vzdělávání.

3. Řízení lidských zdrojů znamenalo hlavně větší důležitost personální práce pro celkové koncepce organizací. Narůstala důležitost

souladu požadavků na pracovní místa s výběrem a rozvojem pracovníků tyto pozice zastávajících. Personalistům byla také přiznávána důležitější role ve vedení podniku. Lidský faktor se stal součástí strategie organizací.

4. Řízení intelektuálního kapitálu klade důraz na intelektuální potenciál zaměstnanců a na jeho hodnotu. Pracovník už není přijímán jen jako nahraditelný prvek, který se zaučí a může fungovat, ale jako člověk v neustávajícím procesu rozvoje a s potenciálem pro další přínos organizaci. Firmy, které investují do svého nejunikátnější faktoru se postupně mění na „učící se organizace“.

Současné pojetí oboru používá nejčastěji název řízení lidských zdrojů, které v sobě zahrnuje nejen rozvoj lidských zdrojů, ale také řízení lidského kapitálu. Samotný rozvoj by nebyl efektivní bez následného využití toho, co bylo rozvíjeno, a podobně, samotné využívání zdrojů by nebylo dostatečné bez toho, aby tyto zdroje byly rozvíjeny. Celý postup vývoje oboru ukazuje na trend narůstání důležitosti lidí v organizaci, a na vzrůstající důležitost činností, které se péčí o tento zdroj věnují.

1.4 Struktura řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů sestává z celé řady dílčích činností, principů a procesů, které jsou pro tento obor typické. Sestávají z přijímání, hodnocení, vzdělávání, řízení, odměňování pracovníků, z působení na prostředí a na podmínky, ve kterých je pracovní činnost prováděna.

1.4.1Přijímání pracovníků do organizace

Výběr, přijímání a zaškolení nových pracovníků jsou typické pro organizaci začínající nebo už fungující. V obou těchto případech platí,

že vybraný kandidát musí splňovat požadavky definované organizací. Dále se ale situace liší. Při první tvorbě pracovního kolektivu je zpravidla nutné přijmout pracovníků více než při pozdější obměně nebo doplňování. To klade daleko větší nároky na toho, kdo má za přijímání odpovědnost, protože při úplné absenci pracovní síly bývá nutnost obsazení pozic velmi transparentní. Je také těžší cílit výběr lidí v souladu s žádoucí kulturou organizace, protože tato ve skutečnosti ještě nemá zřetelnou podobu. „*Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.*“²³ Je možné také popsat několik fází v procesu získávání a výběru pracovníků:

1. Předpokladem pro jakýkoli další postup je definování požadavků tak, aby informace o nové pracovní pozici mohla být dostatečná nejen pro člověka, který bude pracovníka vybírat, ale i pro případné zájemce, kteří budou mít o nové pracovní příležitosti možnost se dozvědět.

2. Poskytnutí informací potenciálním uchazečům je dalším krokem při hledání vhodného adepta. Tito potenciální noví nositelé pracovní pozice mohou být nalezeni mezi současnými pracovníky, nebo z vnějších zdrojů. Je také důležité vhodně cílit nástroje pro přilákání zájmu uchazečů.

3. Vybírání uchazečů přichází na řadu tehdy, když je kvalita a kvantita žádostí natolik dostatečná, že se jeví jako možné vybrání vhodného pracovníka z této skupiny. Do této fáze pak patří různé nástroje pro výběr pracovníka (pohovor, assessment centra apod.)

²³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 343.

1.4.2 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů je jednou ze složek systému řízení lidských zdrojů. Jako pojem nahrazující řízení lidských zdrojů by ale nemohl obstát, protože samotný rozvoj není jedinou podmínkou pro využití toho, v čem rozvoj probíhal. Řízení lidských zdrojů proto není možné omezit výhradně na rozvoj. Na druhou stranu, redukce oboru jen na využití toho, co v aktuálním okamžiku pracovníci nabízejí, je možná jen v krizové situaci, nikoli v případě dlouhodobější strategie organizace vzhledem k cíli. Při delším časovém horizontu pro splnění cíle (než při okamžité nutnosti) je rozvoj všech zúčastněných nutný k tomu, aby cíl byl splněn v co nejlepším přiměřeném čase, v co nejlepší přiměřené kvalitě, s použitím co nejnižších přiměřených nákladů, s vyžádáním co nejnižších přiměřených obětí a se získáním co největších přiměřených hodnot. *„Rozvoj lidských zdrojů představuje moderní podnikovou strategii, zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi jeho potencemi, ve všech vazbách a jeho vztazích. Podnik, který podcení koncepci rozvoje lidských zdrojů, se dopouští zásadní strategické chyby. Progresivní podniky všude ve světě si uvědomují, že sebelepší strategie, které nejsou podpořeny lidmi, zůstávají papírovou záležitostí. Existuje přímá souvislost podnikových inovačních tendencí a strategií řízení lidských zdrojů.“*²⁴

Jestliže je obor řízení lidských zdrojů celkovým přístupem k lidskému faktoru v organizaci, je rozvoj lidských zdrojů označením pro soubor aktivit, které umožňují a pomáhají lidem vzdělávat se, zvyšovat svou kvalifikaci a celkově se rozvíjet. Tento rozvoj může mít dva základní směry, které ale není možné od sebe úplně oddělit. Prvním rozvojem je takový, ve kterém je hlavním cílem působit na člověka nebo na kolektiv tak, aby tito svou charakteristikou nejlépe odpovídali záměrům a požadavkům organizace. Zejména aby soulad mezi tím, jaký výkon

²⁴ KRNINSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů*, str. 7.

pracovník podává, a požadavky, které jsou na pracovní místo jím obsazené kladené, byl co největší. Druhou možností je snaha o takový rozvoj, který má za cíl přiblížit adresáty podobě všestranně vyspělého, zdravého a kulturního člověka. Ve většině případů jdou tyto dva směry ruku v ruce, někdy jsou ale i v opozici. Například tehdy, když člověka dobře pečujícího o své zdraví vedeme k tomu, aby často a méně jedl a pravidelně pil menší množství vody, ale zaměstnance vedeme k tomu, aby jedl a pil, jen když má přestávku nebo není v pracovním procesu. Optimální rozvoj je potom mnohdy určitým kompromisem toho, co dělat nejlépe pro své zdraví, a toho, co dělat nejlépe pro svou práci. „V současném managementu se většinou pochybuje o možnosti jasně stanovit hranice mezi tzv. ekonomickou racionalitou a sociální zodpovědností v jednání manažera vůči vnitřnímu i vnějšímu prostředí. ... Jde o umění nalézt míru v konkrétních podmínkách, se snahou vyhnout se ničivým následkům konfliktů, a přitom zachovat prosperitu organizace.“²⁵

Je zapotřebí dodat, že rozvoj lidských zdrojů si není možné plést s „dobročinným oddělením“ skrytým uvnitř organizace. Základní lidské potřeby a orientace na zdravý životní styl je v kompetenci pracovníků a organizace by měla takové chování umožnit a podporovat, neměla by ale kvůli nim upouštět od svých cílů. Důležitou otázkou ale je, zda použité postupy mají pozitivní dopad na výkon organizace. „Nestačí ospravedlňovat řízení lidských zdrojů tím, že je to dobrá věc. Důležité je, co je možné udělat k zajištění toho, aby to byla dobrá věc.“²⁶

1.4.3 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je klíčovou částí řízení lidských zdrojů. Pracovníci bývají do organizací přijímáni hlavně proto, aby pracovali, aby

²⁵ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Management*, str. 60.

²⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 40.

podávali určitý pracovní výkon. K nutnosti provádění pracovního výkonu patří několik jevů, které jsou podmínkou optimálního procesu. Řízení pracovního výkonu začíná plánováním. Pro konkrétní pracovní pozici je vybrán, přijatý a zaškolený nejvíce vyhovující pracovník. Jak připomíná J. Koubek, pro vyžadování určitého výkonu odpovídajícího pracovní pozici není možné spoléhat výhradně na to, co by měl pracovník v této pozici zvládat, ale také na samotnou charakteristiku konkrétního člověka. *„Mlčky se předpokládá, že všichni lidé mají zhruba stejné předpoklady k pracovnímu výkonu, a výkyvy směrem dolů jsou považovány za něco, za co pracovník nese vinu. Proto se také v této souvislosti mluví o kultuře obviňování. Nepřihlíží se příliš k takovým faktorům pracovního výkonu jako je pohlaví, věk, zdravotní stav ... To samozřejmě u značného množství a nezdědka většiny pracovníků vede k určitému přepínání, má to negativní dopad na jejich fyzické i duševní zdraví ... Na druhé straně tento přístup nemotivuje nadprůměrně schopné či dokonce špičkové pracovníky, aby vynakládali úsilí a odváděli pracovní výkon odpovídající jejich schopnostem.“²⁷* Toto hodnocení potvrzuje kromě nutnosti přihlížet k charakteristice pracovní pozice i k potenciálu konkrétního člověka také důležitost samotného výběru pracovníka. Čím více bude v souladu charakteristika přijímaného pracovníka a požadavky na pracovní pozici, pro kterou je přijímán, tím menší je šance, že bude v budoucnu nutné ve značné míře přihlížet k jeho omezením, kvůli kterým nebude moci vykonávat určenou činnost v takové kvalitě, jako by ji zvládali vykonávat jiní pracovníci. Jako poměrně bezproblémové se jeví případy, kdy pracovník podává výkon velmi dobrý (tehdy pracuje na udržení a navýšení výkonu), nebo naopak velmi špatný (tehdy je nahrazen jiným). Naopak značnou pozornost mnohdy vyžaduje pracovník, který nepodává ani velmi dobrý, ani velmi špatný výkon, ale takový, který je tak dostatečně dobrý, aby se nevyplatilo za něj v dohledné době přijímat náhradu, ale tak špatný, že se nemůže rovnat velmi dobrým pracovníkům.

²⁷ KOUBEK, J., *Řízení pracovního výkonu*, str. 17.

Řízení pracovního výkonu přímo souvisí s pojetím řízení lidských zdrojů jako řízení lidského kapitálu. Právě tento náhled na řízení lidských zdrojů se orientuje na využití potenciálu, který je dispozici. Slovo potenciál používáme jako označení pro to, co v souvislosti s pracovním procesem a jeho cílem může pracovník nabídnout. Tuto hodnotu můžeme rozdělit na dvě kategorie: (1) potenciál , který má řídicí pracovník k dispozici v konkrétním okamžiku (například v softwarové firmě je zapotřebí do druhého dne napsat nezvykle komplikovaný program a na tuto práci již není možné povolat externí specialisty nebo vyškolit současně pracovníky, ale úkolu se musejí zhostit právě přítomní zaměstnanci). (2) potenciál posuzovaný z dlouhodobějšího hlediska, který pro řídicího pracovníka může mít hodnotu informace o možnostech typických stálým způsobem pro každého jednotlivého pracovníka (např. tento pracovník je typicky spíše specialistou na hardware a tento na programování), ale může mít také hodnotu v podobě odhadu o nevyužívaných možnostech pracovníků (např. pracovník umí dobře jeden cizí jazyk a druhý se dříve učil, pokud se naučí i druhý, bude moci být coby kvalifikovanější pro organizaci užitečnější). V tomto bodě souvisí řízení lidského kapitálu s rozvojem lidských zdrojů a ovlivňuje ho. Rozvoj lidských zdrojů (coby část řízení lidských zdrojů v organizaci) dostává v těchto případech zřetelnou „zakázku“, úkol, výzvu, nebo pobídku ke konkrétnímu rozvoji u toho kterého pracovníka. Vedle obecnějších oblastní rozvoje tak řízení lidského kapitálu nabízí konkrétní podobu specializovaného rozvoje.

„Ve vyspělých státech představují lidé nejcennější kapitál firmy, protože není problém vybavit podnik příslušnou technikou a technologií, ale obtížnější je mít k dispozici skutečně kvalifikované pracovníky.“²⁸

Řízení lidského kapitálu tak nemá za úkol jen využívat aktuálně dostupný lidský kapitál, ale vytvářet takové prostředí, ve kterém budou pracovníci motivováni odhalit před sebou a před svým okolím i potenciál, který

²⁸ KRNINSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*, str. 10.

v aktuálním okamžiku není ve stavu využití, a nejen odhalit, ale transformovat ho do podoby, která už využití umožní. Například v případě menší hudební skupiny jeden z hudebníků umí i správně balit zařízení a techniku pro transport, ale o této své kompetenci ví jen on sám a potají o tomto potenciálu ví i vedoucí skupiny. Pokud by za tímto hudebníkem přišel s žádostí o výkon i této práce a donutil ho se jí věnovat, bude hodnota takového výkonu pravděpodobně nižší, než kdyby vedoucí vybudoval takové sociální prostředí, ve kterém by jeho účastníci s radostí nabízeli pro společný cíl více, než by museli. V kompetenci řídicího pracovníka (i pracovníků samotných) je i posouzení, ve kterých případech ponechat další potenciál výhradně na jejich iniciativě a dobrovolnosti a tomuto procesu pomoci nebo si ho nevímat a ve kterých více práce už vyžadovat. Ne každá nadbytečná iniciativa pracovníků je žádoucí. Někdy má pracovník potřebu zastat více pracovních činností, ale bylo by žádoucí, aby raději lépe plnil to, co mu bylo původně svěřeno. Dosahování optimálního poměru mezi potenciálem pracovníka a požadavky na jím obsazenou pracovní pozici je tak klíčovou funkcí - řízením pracovního výkonu.

M. Armstrong připomíná, že termín lidský kapitál pochází od Schulze (1961), který v roce 1981 termín dále rozpracoval: „*Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti..., které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.*“²⁹ Armstrong také uvádí, že propracovanější definici přinesli Bontis a kol. (1999): „*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.*“³⁰ Některá pojetí nerozlišují mezi termíny „lidské zdroje“

²⁹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 50.

³⁰ Tamtéž.

a „lidský kapitál“ a považují je spíše za jiné označení téhož. Podle R. Krninské „*Někteří autoři (Souček, 2000) hovoří o nevhodnosti používání termínu zdroj ve spojitosti s lidským potenciálem. Zatímco zdroje jsou konečné a vyčerpatelné, lidský kapitál má schopnosti sebeobnovy a seberovoje, jeho tvůrčí potenciál, zvláště je-li rozvíjen, je v podstatě nevyčerpatelný.*“³¹ Tomuto názoru lze oponovat. Pokud bychom lidské zdroje pojímali ve smyslu něčeho abstraktního, podobně jako lidská síla, nebo zaměstnanci, bylo by možné se k názoru přiklonit. Pokud ale vnímáme každého zaměstnance a skupinu jako jedinečné, potom dojdeme ke zjištění, že přítomnost těchto lidí je vždy přinejmenším časově omezená. Konkrétní pracovník nebude s největší pravděpodobností pracovat na jedné pozici 500 let. Proto téměř v každém okamžiku jsou lidské zdroje v organizaci jiné a je zapotřebí se k nim odlišně vztahovat.

Obecně lidský potenciál je možná nevyčerpatelný. Potenciál jednotlivců a skupin, které je v organizaci nemožné přehlédnout, ale je vyčerpatelný a omezený. Ilustrujme rozdílná pojetí příkladem různých přístupů k dopravnímu prostředku. Podobně jako v případě, kdy akční hrdina ve filmu pronásleduje svého protivníka – po zničení jednoho dopravního prostředku přeseďne do jiného a pokračuje v cestě. Mohl by také říci, že zdroj dopravních prostředků je nevyčerpatelný, stále je čím jezdit. Také někteří manažeři považují pracovní sílu za něco samozřejmého. Pokračujme v příkladu. Zcela jinak přistupuje ke svému vozidlu člověk při výletu do divočiny, když jede vlastním vozem. V případě poruchy nemůže jen tak přeseďnout a odjet, je zapotřebí problém vyřešit. Podobně i pracovník odpovědný za své podřízené se k těmto lidem nesmí chovat jako akční hrdina, pro kterého jsou automobily jen nástrojem, který se v případě poruchy odhodí, ale spíše jako rozumný uživatel (a opravář), který dbá na dobrý stav automobilů a ví, že jejich potenciál je omezený a není věčný. Přijetí odpovědnosti za věci, a tím spíše za lidi, kteří s námi spolupracují, musí předem počítat s jejich

³¹ KRNINSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*, str. 151.

limity a na základě nich stavět odhad, jaký přínos mohou tito lidé pro organizaci nabídnout. Bylo by pošetilé si myslet, že přínos může být neomezený, a požadovat ho. Uvedený příklad ještě upřesněme: manažer se na druhou stranu nemůže stylizovat do role pečovatele (v příkladu s automobily by se teď hodil příměr k milovníkovi veteránů). Pokud některý pracovník konstantě nesplňuje nutné požadavky, je jednou z možných cest se s ním rozloučit (podobně jako automobil, který není možné opravit, nebo by jeho oprava byla příliš nákladná, může být z vozového parku nakonec vyřazen). Dodejme, že na rozdíl od neživých věcí je člověk v pracovním procesu řídicímu pracovníkovi partnerem a nikoli jen něčím, co se dá méně nebo více rozumně využívat. *„Lidské zdroje se mohou vyčerpávat, ale také obnovovat a rozvíjet. Neustále a neobnovitelně se například vyčerpává čas, který máme vymezen k životu. Obnovovat můžeme svou energii. A schopnosti (znalosti a dovednosti) se opakovaným používáním nevyčerpávají, ale rozvíjejí.“*³²

Mezi hlavní úkoly v rámci řízení lidského kapitálu patří právě řízení pracovního výkonu. Pracovní výkon je z hlediska cílů organizace nejdůležitějším výstupem a ukazatelem celé péče, kterou řízení lidských zdrojů poskytuje. Podobně jako při zajištění reprodukováného poslechu hudby je důležité dbát na úpravu místa, na charakteristiku technického zařízení atd., ale nejdůležitější a nejsměrodatnější je právě kvalita reprodukované hudby. *„Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo.*

³² PLAMÍNEK, J., FIŠER, R., *Řízení podle kompetencí*, str. 46.

*Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle.*³³
Vést pracovníky k tomu, aby se rozvíjeli a vzdělávali samo o sobě nestačí. Je také důležité, aby tyto nabyté zkušenosti byli schopní a ochotní používat pro potřeby organizace a aby spolu uměli dobře spolupracovat. Ti, kdo nesou odpovědnost za řízení pracovního výkonu, tak musejí velmi úzce spolupracovat s těmi, kdo nesou odpovědnost za vzdělávání a za zvyšování kvalifikace pracovníků. Podobně by bylo chudé a nedostatečné pouze vyžadovat vysoký pracovní výkon bez toho, aby byla nabízena zpětná vazba hlavně v tom ohledu, co je zapotřebí učinit pro možnost lepšího pracovního výkonu.

1.4.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je celý komplexní proces, který sestává nejen z hodnocení pracovního výkonu, ale též z hodnocení jejich role v organizaci a také celého jejich přínosu pro organizaci. Hodnocení obecně je nutným nástrojem pro zjištění toho, co je aktuálně k dispozici, pro zjištění případného potenciálu, nástrojů, které budou nejlépe zacházet s tím, co je k dispozici a s potenciálem, a též následně i pro zjištění, zda to, čeho bylo dosaženo, odpovídá předem stanoveným cílům. Procesem hodnocení zjišťujeme, zda naše cíle ve světle pozdějších skutečností byly dobré, jestli byly dobré postupy, jestli byl dobře využit potenciál, jestli opatření na základě hodnocení byla efektivní a jestli hodnocení samotné něčemu pomohlo.

Cílem hodnocení pracovníků je hlavně zjištění, zda jejich pracovní výkon odpovídá požadavkům, zda jejich přítomnost v pracovním kolektivu má na něj pozitivní vliv a jestli jejich celkové zařazení v organizaci je jí ku prospěchu či nikoli. Podle F. Hroníka je možné pozorovat tendence

³³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 413.

nahrazovat termín „hodnocení pracovníků“ termínem „řízení výkonnosti“ s cílem nahradit starší termín modernějším. Autor ale s tímto nahrazením nesouhlasí. *„Pojem řízení výkonnosti je širší než hodnocení pracovníků. Do řízení výkonnosti patří například motivační soutěže, jejichž cílem je podněcení výkonnosti. Zároveň hodnocení přesahuje řízení výkonnosti, protože k hodnocení se dostáváme například při výběru pracovníků.“*³⁴ Proto považuje oba pojmy za právoplatné a popisující poněkud odlišné procesy. Řízení je obecně označením pro proces širší než je hodnocení. Řízení využívá hodnocení jako jeden z nástrojů, s pomocí kterého posoudí situaci. Hodnocení ale v sobě neobsahuje volbu, rozhodnutí, spíše přináší dostatek informací, které volbu a rozhodnutí učiní kompetentními, a přispěje k tomu, že tyto budou moci být rychlejší a lepší. Samotná přítomnost hodnocení ale není zárukou toho, že celé řízení bude efektivní a kvalitní.

1.4.5 Odměňování pracovníků

V širším smyslu je jakákoli činnost člověka nějakým způsobem odměněna. A teď upustíme od slova odměna ve smyslu následek, ale držíme se přirozeně pozitivního významu tohoto termínu. Odměna tak nemusí mít jen známou podobu peněz, ale může se jednat i o různé další výhody, např. služby za sníženou cenu, firemní zboží, ale i o další hodnoty, např. o pochvalu od nadřízeného, o pocit dobře vykonané práce, o potvrzení vlastní hodnoty atd.

Možnost odměnit pracovníka jinými způsoby než finančně by ale v situaci, kdy je finanční odměna typickou, neměla být zneužívána jako způsob jak na pracovníkovi ušetřit. Jiné než finanční odměnění by tak mělo být ze strany nadřízených spíše komplementárním doplněním

³⁴ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, str. 12.

finanční odměny, než pokusem o její nahrazení. Přiměřenost v odměňování potvrzuje i následující definice. „Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“³⁵ Při odměňování pracovníků je zapotřebí vycházet i z jejich osobitých očekávání a z jejich potřeb. To, co je pro někoho odměnou (například příslib a následné umožnění větší odpovědnosti a podíl na vedení), je pro jiného spíše trestem. Optimální odměňování tak není možné realizovat bez zjištění očekávání jednotlivých pracovníků.

1.4.6 Uvolňování pracovníků z organizace

Odchod pracovníka z organizace může mít několik odlišných příčin. Pracovník se pro ukončení pracovního poměru může z různých důvodů rozhodnout sám. Příčinou bývá jeho směřování na lepší pracovní místo v jiné organizaci, nebo se k tomuto rozhodnutí uchýlí jako ke krajnímu řešení špatných zaměstnaneckých vztahů nebo nezávládnutí pracovní činnosti. Pracovník může být v určitém věku nebo zdravotním stavu penzionován, to znamená, že jeho pracovní kariéra již skončila. Pracovníkovi také může být ukončen pracovní poměr ze strany nadřízených. K tomuto kroku nadřízení přistupují zejména tehdy, když pracovník dlouhodobě nespĺňuje požadavky na jeho pracovní výkon, nedokáže přiměřeně komunikovat se svými spolupracovníky, z jiných důvodů, kvůli kterým je jeho přítomnost v organizaci nežádoucí

³⁵ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 515.

(např. špatná kázeň), a v některých případech (někdy i bez ohledu na kvalitu pracovního výkonu) může přijít na řadu propouštění s cílem snížit stav zaměstnanců, tedy z důvodu nadbytečnosti.

Právě v této části personální práce se objevuje nejvíce rozporů. V některých případech vynaloží personální oddělení značné prostředky a energii k rozvoji pracovníka, který je pak někým jiným uvolněn. Možnost odchodu pracovníků by ale neměla být brzdou pro péči, kterou příslušní pracovníci zaměstnancům věnují. V rámci oboru se spolupráce na odchodu pracovníka z vůle nadřízených jeví jako potenciálně riziková v reakcích konkrétních odcházejících pracovníků. Úloha personalisty tak pro snazší fungování tohoto procesu vyžaduje značný etický podklad a vyžralou osobnost.

1.5 Personální práce a manažerská práce v rámci řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, jako jedna ze součástí managementu, se projevuje jak v práci manažerů všech úrovní, tak v práci personalistů. Snaha redukovat tyto úkoly jen coby odpovědnost personálního oddělení organizace (personalisty) nejenže neodpovídá tendencím moderního řízení, ale může být i nebezpečná.

Laická a překonaná představa vidí rozdělení kompetencí liniového manažera a personalisty tak, že manažer se zabývá „opravdovým řízením podniku“ – tedy svěřuje pracovníkům výrobní prostředky a vede je, kontroluje a hodnotí s cílem splnění cílů organizace. Personalista pak zařizuje administrativu a agendu zaměstnanců (docházka, dovolená, osobní údaje atp.) a svůj názor na strategii organizace nikomu neříká, protože by ho nikdo neposlouchal.

Současné pojetí naopak zdůrazňuje nutnost spolupráce manažerů a personálních pracovníků s cílem co nejlépe provázat jejich

práci pro cíle organizace. Personální pracovníci mají také zásadní úlohu při tvorbě strategie lidských zdrojů pro organizaci. Nejsou již jen jakýmsi servisními pracovníky pro „opravdové šéfy“, ale kromě agendy a administrativy mají na starosti i rozvoj pracovníků, mají odpovědnost za využití potenciálu pracovníků pro nejlepší plnění pracovních úkolů a mnoho dalších procesů. Personální oddělení má při efektivním fungování klíčovou úlohu pro plnění cílů organizace, protože jsou to právě lidé, kteří dílčí cíle plní.

Mezi hlavní úkoly personálního oddělení patří hledání spojení mezi charakteristikou člověka a pracovními úkoly jemu svěřovanými, neustálé aktualizování hodnocení tohoto spojení a rozvoj pracovníků, který bude sloužit cílům organizace, ale bude mít význam i pro pracovníka jako člověka. Dále má za úkol optimálně využívat potenciál zaměstnanců, přispívat ke vzniku a fungování pracovních skupin a rozvíjet zdravé mezilidské vztahy. V neposlední řadě má personální oddělení na starosti administrativu spojenou s lidským faktorem v organizaci a dohled nad tím, aby se v celé organizaci dbalo na dodržování nejen lidských práv, ale i určitých dobrých mravů. Podle Armstronga se personální útvar specializuje na: *„řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých nebo do všech následujících personálních činností: vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitosti rovného zacházení a řízení rozmanitosti (řízení v podmínkách kulturně rozmanitých pracovníků) a všechny další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů.“*³⁶

Další vymezení role personálního útvaru pochází od J. Koubka. *„Při zvažování a prověřování předpokladů plnění podnikových úkolů, které*

³⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 65.

souvisejí s lidskými zdroji, vedoucí pracovníci všech úrovní úzce spolupracují s personálním útvarem. Je to právě personální útvar, v němž se soustřeďují všechny informace týkající se podnikových pracovních sil, jejich stavu a pohybu, jejich využívání, výkonu, potenciálu atd. Je to personální útvar, který jediný se zabývá (nebo by se měl zabývat) analýzami vnějšího trhu práce, udržuje kontakty s institucemi trhu práce, vzdělávacími a dalšími institucemi, a může tedy nejlépe odpovědět na otázku, do jaké míry bude možné počítat se získáváním pracovníků z vnějších zdrojů, či do jaké míry snižování počtu pracovníků v podniku ovlivní situaci na lokálním trhu práce. Personální útvar tedy v těchto souvislostech slouží jako zdroj informací nezbytných pro efektivní účast vedoucích pracovníků v procesu plánování potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby.³⁷ Spojení kompetencí personalistů v samotném oboru činnosti organizace a v oboru řízení lidských zdrojů zdůrazňují Milkovich a Boudreau: „Personalisté musí obsáhnout řadu znalostí – musí rozumět předmětu podnikání, odborně ovládat technické i teoretické aspekty řízení lidských zdrojů a efektivně pracovat se zaměstnanci na všech úrovních organizace. Tyto dovednosti se spojují v řadě různých úkolů, které personalisté v organizaci plní.“³⁸

Ani v situaci, kdy organizace je malá počtem pracovníků, a nemá tak vlastní personální oddělení, není možné personální práci opomenout. Ta částečně přechází do kompetence liniových manažerů. „V tomto případě je každý manažer odpovědný za využívání dovedností a talentů zaměstnanců. ... V každém případě mnohé z toho, co se týká získávání, odměňování, a hodnocení pracovníků, musejí zajišťovat manažeři.“³⁹

Některé z těchto úkolů ale není možné omezovat jen do sféry působnosti personálního oddělení, ale mají význam pro každého řídicího pracovníka. Může však nastat situace, kdy jednotliví vedoucí pracovníci realizují cíle svých oddělení bez ohledu na ostatní. Např. „vedoucí výroby

³⁷ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, str. 70.

³⁸ MILKOVICH, G. T.; BOUDERAU J. W., *Řízení lidských zdrojů*, str. 41.

³⁹ DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M., *Management*, str. 540.

se může snažit minimalizovat náklady tím, že bude vyplácet nejnižší možné mzdy, které ještě přilákají dělníky, aby provedli práci, která neklade nároky na kvalifikaci. Papírově to může vypadat hezky. Ale v průběhu času se může nespokojenost a frustrace dělníků promítnout do kvality výrobků a do jejich vztahu k zařízení firmy; zboží nebo služby podřadné úrovně pak odradí i dosud věrné zákazníky. ... Naproti tomu personalista by měl navrhnout taková řešení, která v sobě zahrnují úvahu jak o ziscích, tak i o nákladech s nimi spojených. V ideálním případě by se měli personalisté v oblasti lidských zdrojů s ostatními kolegy doplňovat a ne soupeřit.“⁴⁰

Oproti personálnímu oddělení, které se zabývá řízením lidských zdrojů, mají manažeři za úkol řídit, kromě lidských zdrojů, celou organizaci. Řídící pracovníky můžeme rozdělit do tří úrovní. Manažeři první linie pracují přímo s výkonnými pracovníky. Jsou to typicky mistři v dílnách. Střední manažeři jsou velmi rozmanitou kategorií řídicích pracovníků. Mohou též pracovat přímo s výkonnými zaměstnanci, ale počet jejich podřízených je vyšší. V rámci organizací se obvykle jedná o vedoucí různých oddělení nebo útvarů. Pro jejich pracovní náplň bývá typické hlavně poskytování a získávání informací. Vrcholoví manažeři (také top manažeři) jsou často prostředníky mezi vlastníky (zřizovateli) organizace a všemi zaměstnanci. Jejich jedinečnost v organizaci spočívá ve zvláštní odpovědnosti. Nebo v tom, že všichni ostatní zaměstnanci jsou jejich podřízení.

Řízení lidských zdrojů je oborem v rámci managementu, na kterém se při efektivním fungování organizace komplementárně podílejí personální i řídicí pracovníci. „Řízení jakékoliv organizační jednotky či útvaru – marketingu, financí, účetnictví či výroby – spočívá v plnění úkolů prostřednictvím využívání dovedností a talentu lidí. Řízení lidských zdrojů je tedy považováno jak za úkol liniových i dalších

⁴⁰ MILKOVICH, G. T.; BOUDERAU J. W., *Řízení lidských zdrojů*, str. 41.

manažerů, tak za úkol personálního útvaru.“⁴¹ Z širšího hlediska se na řízení lidských zdrojů podílejí všichni v organizaci. Klíčová je však úloha manažerů a personalistů.

1.6 Strategie a plánování v řízení lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku.“*⁴² Také M. Armstrong zdůrazňuje strategii jako jeden z žádoucích přívlastků řízení lidských zdrojů.

Strategii samotnou můžeme chápat jako dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení cíle. M. Armstrong odkazuje na definici Johnsona a Sholese (1993), kteří strategii popsali jako *„dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran“*.⁴³ Řízení lidských zdrojů se ke strategii organizace může vztahovat tím způsobem, že vymezený plán porovnává s aktuálním, potenciálním a žádaným stavem toho, co mohou lidé nabídnout a v závislosti na tom pomáhá upravovat dílčí části plánu. V případě dlouhodobých plánů je možné počítat s případnou obměnou pracovníků tak, aby tito byli schopni zvládnout vytyčené cíle. Ve středně dlouhém časovém horizontu už není prostor pro přijímání nových zaměstnanců, je ale přiměřený čas

⁴¹ DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M., *Management*, str. 540.

⁴² KRNINSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů*, str. 7.

⁴³ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 115.

na zvýšení kvalifikace těch současných. Při krátké době, která zbývá do nutnosti splnit cíl, už není možné ani přijmout pro tento úkol nové pracovníky, ani ty stávající důkladně zaškolit. V takovém případě je nutné maximálně využít současné aktuální i potenciální možnosti. Přichází na řadu motivace a další nástroje pro okamžité využití přítomného potenciálu.

Podobně jako při plánovaném stěhování je s předstihem možné naplánovat, kdo přijde stěhovat, jak budou cestovat lidé, jak budou přepraveny věci a při samotném cestování bude brán zřetel například na nepoškození vzácných hodin z minulého století. Jiná bude situace při záplavách, kdy na stěhování nebude celý týden, ale jen několik hodin. V takovém případě už nebude důležitá starožitná skříň, ale lidé si vezmou doklady, notebook, léky, peníze a další nejnnutnější věci. A úplně odlišná je situace, kdy v domě hoří a padají zdi. V takovém případě už věci nebývají důležité a je hlavní záchrana životů. Ve všech případech je cílem transport lidí z domu, vždy ale s odlišnými podmínkami. S čím větším předstihem je na samotné provedení práce čas, tím větší pečlivost je možné naplánování věnovat. A v případě absence komplikací je i výsledek hodnotnější.

Podobně v pracovním procesu. Pokud je plánování podceněno, může dojít k situaci, kdy „stěhování“ bude muset být provedeno jako „v případě požáru“ i přesto, že původně bylo mnoho času. Jiná je situace tehdy, kdy se opravdu vyskytne něco nečekaného, co je zapotřebí okamžitě řešit. V takovém případě narůstá nutnost rozlišovat mezi podstatným a nepodstatným, zvolit správné priority a přesvědčit ostatní lidi o tom, že tyto priority jsou významné.

Strategie v řízení lidských zdrojů přináší do tohoto procesu důraz na plánování a na cíl. Zpřehledňuje tak vztah mezi cílem a možnostmi, které pro jeho dosažení jsou k dispozici. *„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru*

a stabilizace pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Pojetí strategického řízení lidských zdrojů je odvozeno od pojetí řízení lidských zdrojů a strategie. Přebírá model řízení lidských zdrojů s jeho zaměřením na strategii, integraci a spojitost a přidává k tomu hlavní prvky strategie, tj. strategický záměr, na zdrojích založenou strategii, konkurenční výhodu, strategickou schopnost a strategický soulad.“⁴⁴

Jedním ze specifík řízení lidských zdrojů je tak i kontinuita v čase, kdy pracovník za tuto péči odpovědný může ve své okamžité práci navázat na zkušenosti a opatření z minulosti a průběžně upravovat plány do budoucnosti. Také okamžité řešení problémů je snadnější, pokud je možné tato řešení vztahovat k určitému už existujícímu rámci. Lidský faktor je pro jakoukoli lidskou organizaci tím nejdůležitějším. Lidé ji zakládají a vztahují se k ní jako pracovníci, nebo jako ti ostatní. Proto i zájem a péče o tento nejdůležitější prvek organizace jsou velmi důležité.

Podobně jako na dětském táboře s rozšířenou šikanou se odpovědný pedagog nemůže soustředit jen např. na sportovní aktivity, ale musí řešit celkovou situaci, nemůže ani personální pracovník ignorovat další faktory, které vlastní práci v oboru řízení lidských zdrojů ovlivňují či přímo podmiňují. Jedná se tak o určitou hierarchii či „pyramidu“ podmínek, kdy přiměřená úroveň dolního stupně teprve umožňuje postavit stupeň další nebo přispívá k tomu, aby další už existující stupně byly stabilní. Budování dobrých vztahů v organizaci je například daleko méně efektivní v případě, kdy je pracovní prostředí zcela neuspokojivé a ztotožnění s organizací malé.

Mezi klíčové úkoly řízení lidský zdrojů patří tyto:

1. Vytváření, udržování a rozvíjení základních podmínek pro to, aby k rozvoji pracovníků vůbec mohlo dojít. Jedná se o dohled nad fyzickým a sociálním prostředím, nad vztahy mezi pracovníky, nad interakcí mezi vedením a podřízenými.

⁴⁴ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 116.

2. Na základně bazálních podmínek vytvářet, udržovat a rozvíjet podmínky pro vlastní rozvíjení potenciálu pracovníků. Zde však nestačí jen nabídnout podmínky pro rozvíjení, ale i nastolit situaci, kdy rozvoj je žádoucí a je v organizaci trendem. Podobně jako u dětí nestačí jen je přivést do třídy, rozdat učebnice a konstatovat, že mají všechny podmínky k učení. Daleko náročnější než jen nabídnout samotné podmínky je nastolit situaci, kdy rozvíjení se patří v organizaci k něčemu mezi pracovníky ceněnému a oblíbenému. Jsou také zcela odlišné situace, kdy norma je striktně vyžadována, ale všeobecně považována za zbytečnou a neoblíbenou, nebo situace, kdy stejná norma je natolik „in“ a samozřejmá, že není nutné její dodržování striktně vyžadovat, ale maximálně na ně odhlížet a usměrňovat.

3. Vytváření, udržování a rozvíjení prostředí, ve kterém budou pracovníci využívat svůj potenciál nejen v míře minimálně nutné pro udržení sebe ve své pozici, ale v takovém rozsahu, kdy svůj potenciál budou využívat maximálně, ale bez toho, aby je takové úsilí stálo už nepřiměřené oběti.

Jistě je možné různými nástroji motivovat pracovníky tak, aby pracovali až na doraz svých sil. Zároveň s tímto procesem ale musejí přinášet značné oběti, které se následně odrazí do kvality jejich života a ta ovlivní jejich další pracovní výkon. Pracovník, který nezná rozumnou hranici a pracuje nejvíce, jak může, přinese krátkodobě užitek své organizace, ale dlouhodobě jí může spíše uškodit. Úkolem řízení lidských zdrojů je proto zajistit takové prostředí, ve kterém nebudou mít pracovníci ani potřebu pracovat jen tak minimálně, aby na svém místě vydrželi, ale ani tak aby jim nadměrná práce přinášela zdravotní komplikace. Řízení lidských zdrojů má pak úkol dohlížet nad hygienou pracovního procesu paradoxně i v tom ohledu, aby pracovní nasazení nedosahovala takové úrovně, která by zúčastněné už poškozovala. Extrémně (byť jen krátkodobě) výkonný pracovník je rizikem i pro kolegy, protože svými

výsledky ukazuje na rozdíl mezi jejich a svým výkonem a ostatní tak může demotivovat.

4. Dohlížet na soulad mezi úrovní potenciálu nositele pracovní pozice s nároky na tuto pozici kladenými. Nemusí se přitom jednat vždy jen o snahu přiblížit charakteristiku pracovníka požadovanému profilu v závislosti na charakteristice pozice.

5. Vytvářet, udržovat a rozvíjet takové prostředí, ve kterém nebudou členové organizace jen pasivními uživateli služeb odpovědného člověka, ale sami budou takové prostředí budovat. Nikoli že budou pomáhat budovat – v této situaci by jen přispívali k nastolenému trendu, ale že se sami zhostí aktivní role v tomto procesu. Zde se jedná o působení na podnikovou kulturu, tedy prostředí, které žije i mimo nařízené a jasně definované požadavky.

„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.“⁴⁵ Pokud bychom tuto definici ponechali bez doplňujícího vysvětlení, sama o sobě by neobstála. Nehodnotí totiž metody, které je možné použít k dosažení cílů. Je to podobné jako fiktivní vystižení cíle návštěvy banky – cílem návštěvy banky je odnést si z ní peníze. Ani při takovém určení není řečeno jakými postupy je vhodné cíle dosáhnout. Existuje proto celá škála situací, ve kterých musí člověk, který rozhoduje vystihnout, jestli dá přednost cíli, nebo něčemu jinému – např. zdraví, pohodlí, hygieně lidí, kterých se situace týká. Pokud je cílem např. záchrana života, pak je možné obětovat pohodlí, případně dle posouzení i více. Čím je cíl důležitější, tím více jsou obvykle lidé ochotní obětovat pro jeho dosažení.

V případě pracovních úkolů, kde náročnost a významnost cílů práce je konstantní a nikoli výjimečná, je nutné předem zajistit podmínky práce tak, aby pracovník nebyl nucen pravidelně obětovat nadstandardní úsilí pro jejich zvládnutí. Např. pokud by lékaři pravidelně po dvanáctihodinové práci zachraňovali těžce zraněného s tím, že pokud

⁴⁵ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 30.

ho neošetří, tak zemře, bylo by možné nalézt chybu v tom, že není nikdo, kdo by tyto pracovníky včas vystřídal. Podobně humanitární pracovník zasahující v zemi postižené přírodní katastrofou by mohl na místě pracovat bez oddechu i několik týdnů a stále by měl kde pomáhat, ale brzy by vyčerpal své síly. Zkusme tedy doplnit předchozí definici: Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle s posouzením, zda vynaložené oběti nutné pro splnění cílů odpovídají hodnotě cílů splněných.

Kdo by měl provést takové posouzení? Ten, kdo splnění cílů požaduje, ti, od kterých je plnění cílů požadováno i ti, kterých se plnění a splnění cílů významně dotkne. Ochota k souhlasu s plněním cílů u všech těchto skupin je tím větší, čím větší bude hodnota odměny za jejich plnění a splnění, a tím větší, čím větší bude sankce za neplnění nebo nesplnění. V pracovním procesu se jedná v běžných podmínkách na straně odměn například o peníze nebo o kariérní vzestup a na straně sankcí například o ukončení pracovního poměru. Zaměstnanec postavený před tyto dva póly bývá zpravidla ochotnější přinášet více obětí než ten, pro kterého nejsou konkrétní odměny a tresty příliš zásadní.

Nabízí se však otázka: I přesto, že metoda odměn a trestů se jeví jako účinná pro nucení zaměstnanců dělat to, co chce jejich nadřízený, je tato metoda vhodná běžně, nebo jen jako nouzová možnost? A je vhodné ji vůbec používat? Čím dospělejší budou lidé na obou stranách (ti, kdo požadují provedení, a ti, kdo mají provádět) a čím významnější a hodnotnější bude požadovaný cíl, tím méně je použití metody odměny a trestu zapotřebí. Naopak čím budou obě strany méně vyzrálé a cíl méně důstojný, tím více se tato metoda ukáže jako účinná a odměny i tresty dostanou nový rozměr. Ne vždy se musí jednat o zneužití pozice nadřízeného. Takřka ve všech pozicích platí, že člověk dostane zapláceno, pokud bude pracovat, a pokud nebude, tak mu pozice bude odňata. Problémem se stávají tato pravidla hry tehdy, pokud jsou coby donucovací prostředek použita v souvislosti s požadavkem vykonání

něčeho, co není akceptovatelné, nebo s požadavkem takových cílů, jejichž dosažení by vyžadovalo neakceptovatelné oběti.

2 PEDAGOGICKÁ DIMENZE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Laický pohled na řízení lidských zdrojů má velmi blízko k laickému pohledu na pedagogiku. Podle některých neinformovaných pohledů je řízení lidských zdrojů jen servisním oborem pro manažery, který zajišťuje agendu zaměstnanců. O rozvoj pak nejde, manažeři mají na starost jen vyždímat z lidí, co je možné, a pak je nahradit jinými. Neinformovaný pohled na pedagogiku zmiňuje J. Průcha. *„V pojetí laiků (tj. lidí, kteří mohou být odborníky v jiných oblastech, ale s teoriemi edukace nemají bezprostředně co do činění) je pedagogika chápána jakožto receptář na výchovu dětí ve škole.“*⁴⁶ Autor příkládá i další příklad. *„Laici se většinou domnívají, že pedagogika není „žádná velká věda“, že je to spíše rutinní obor, který si učitel osvojuje hlavně vlastní zkušeností, a že teoretické poznatky z pedagogiky nejsou pro něho příliš potřebné (jsou-li vůbec).“*⁴⁷

Pokud postavíme vedle sebe laické představy o „ostříleném manažerovi“ z velké firmy a o „paní učitelce“ ze základní školy, mohlo by se zdát, že jde o dva naprosto odlišné světy, které mají k sobě velmi daleko. Při bližším pohledu se však ukazuje, že řízení lidských zdrojů a pedagogika mají mnoho společného. Z širšího hlediska je jakákoli situace v životě člověka explicitně, implicitně nebo potenciálně edukační realitou, ve které dochází k edukačním procesům. *„Edukační procesy jsou všechny takové činnosti lidí, při nichž dochází k učení na straně nějakého subjektu, jemuž je exponován nějakým jiným subjektem přímo nebo zprostředkovaně (textem, technickým zařízením aj.) určitý druh*

⁴⁶ PRŮCHA, J., *Moderní pedagogika*, str. 20.

⁴⁷ Tamtéž, str. 21.

*informace.*⁴⁸ Právě tuto skutečnost mají pedagogika i řízení lidských zdrojů společnou.

Mezi hlavní společné jevy v obou oborech patří to, že se věnují člověku. Jiné obory, které se zabývají fyzikou, hlodavci nebo makroekonomií bývají často v laických očích viděny jako „ta opravdová věda“. Obory, které se ve své práci zaměřují na člověka, nebývají někdy doceňovány i z toho důvodu, že předmětem je jim něco tak přirozeného, že to lidé přehlížejí. Mnohdy právě na samozřejmé a automaticky přítomné věci je důležité klást důraz.

Pedagogika i řízení lidských zdrojů mají za cíl nejen využít potenciál člověka tak, aby plnil nějaké cíle, ale i jeho rozvoj, a to nejen za účelem plnění krátkodobých cílů, ale i pro jeho rozvoj jako osobnosti.

Působení není možné, nebo není dostatečně efektivní bez přiměřeného zájmu. I to mají oba obory společné. Jedná se o obory, které využívají vnímání, naslouchání, hodnocení, reakce.

Oba obory také vyžadují odpovědnost a aktivitu od všech zúčastněných (buď v jiných podobách a z jiných pozic). Podobně jako v edukačním procesu se pokrok neobejde bez aktivní spolupráce adresátů ani v řízení lidských zdrojů nemůže nést za rozvoj odpovědnost jen řídící pracovník nebo personalista, ale je nutný i zájem adresátů. V případě přikázaného zájmu jsou pak šance na aktivní zapojení menší než v případě, kdy jsou adresáti k aktivitě motivováni.

2.1 Edukační determinanty řízení lidských zdrojů

Při organizované lidské činnosti jsou vždy přítomny některé jevy, které existenci těchto činností podmiňují. Mnohdy jsou ze strany účastníků organizovaných činností vnímány spíše jako něco samozřejmého,

⁴⁸ PRŮCHA, J., *Moderní pedagogika*, str. 65.

případně jako něco méně důležitého, nebo také jako vlastní záležitost každého jednotlivce. V této části se zaměříme na vybrané determinanty procesů. Nejsou totiž jen tím, co se při pracovní činnosti vyskytuje, ale i tím, co ji zásadně ovlivňuje a co může odpovědným působením podpořit, a tím využít ve prospěch cílů organizace i řídicí pracovník.

Mezi těmito mají důležitou úlohu jevy týkající se každého člověka: – zdraví, osobnost, volný čas. Dále jevy, které jsou přítomny vždy, když je delší dobu přítomna skupina lidí: – prostředí, mezilidské vztahy, vlastní kultura. A také ty, které vstupují do hry při nutnosti pracovní činnosti: – práce, motivace.

Podobně jako „lidství“ člověka není jen něco samozřejmého, co se může jevit výhradně jako zdroj, ale základní charakteristika, kterou je zapotřebí vnímat, mít k ní úctu, rozvíjet a chránit ji, tak i jevy jako např. mezilidské vztahy nejsou jen něčím, co vznikne samovolně, ale naopak něčím, co je hluboce lidské a co je v centru péče pracovníka, který se zabývá právě řízením lidských zdrojů. Úcta k lidství lidí v pracovním procesu není něčím, co zdržuje a co je jakýmsi nadstandardem v místech, kde „nemají co na práci“. Je to naopak cesta k tomu, jak působit na pracovníky s cílem jejich aktivnější participace na cílech organizace a také zralejším přístupem, než potřeby lidí opomíjet.

2.1.1 Práce

Podle definice práce R. Krninské není vše, čím se pracovníci organizací zabývají, vždy prací. *„Práce je účelná a cílevědomá lidská činnost, v jejímž průběhu dochází k vytváření hmotných a duchovních statků, resp. výsledků předchozí pracovní činnosti, ku prospěchu lidí.“*⁴⁹ Někdy je činnost organizace zjevně pro lidstvo prospěšná (humanitární

⁴⁹ KRNINSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů*, str. 134.

organizace, která staví nemocnici na území postiženém katastrofou), někdy je činnost organizace sporná (továrna dává práci tisícům lidí, ale poškozuj vzduch statisícům), někdy problematická (firma vyrábí zbraně, které mohou chránit, ale i ubližovat), a někdy je činnost lidstvu škodící (skupina lidí vyrábějící drogy). Ne vše, čím se organizace zabývá, musí být prací. Dokonce i v případě, kdy hlavní prováděná činnost prací je, tvoří náplň celkové činnosti v organizaci i děje, které se samotnou prací přímo nesouvisejí (přichystání a pití čaje, hovoření o nepracovních záležitostech atd.).

Prací bývá někdy nazývána činnost, kterou lidé provádějí, aby za ni byli oceněni stravou, bydlením, penězi apod.. Tato činnost může a nemusí být v souladu s jeho přesvědčením (pracovník vyrábí zbraně, aby uživil rodinu, ale přičí se mu to), může a nemusí být v souladu se samotnými cíli organizace (někdy není možné vykonávat činnost tak, jak je předepsané) a může a nemusí být v souladu s obecnou prospěšností pro lidstvo. Nejvyšší šanci pro aktivní výkon pracovní činnosti má taková náplň, kterou pracovník vykonává v souladu se svým přesvědčením, v souladu s cíli organizace pro kterou pracuje, a v souladu s obecnou prospěšností pro lidstvo. Úkolem řídicích pracovníků je tyto jednotlivé ohledy co nejvíce přiblížit. Někdy je to z hlediska prospěšnosti lidstvu jednodušší (humanitární organizace), někdy složitější (výrobní firma).

V případě, kdy se činností nezabývá jednatel, ale více lidí (skupina, organizace), je nutné pro vytvoření dobrých podmínek pro práci počítat i s jejich spoluprací a působit na ty faktory, které charakteristiku práce ovlivňují. *„Vytváření pracovních skupin je nezbytností. Manažeři vytvářejí některé pracovní skupiny za účelem vykonávání práce a plnění úkolů. Jiné formují, aby uspokojili sociální potřeby zaměstnanců. Protože pracovní skupiny lze nalézt kdekoli v organizaci, je tedy v zájmu*

*manažerů rozumět tomu, co se v nich děje.*⁵⁰ To, že lidé v organizaci navzájem nějak spolupracují je odrazem skutečnosti, že se jedná o organizaci. Pokud má ale jejich spolupráce charakter týmové práce, může tato spolupráce přinášet výhody.

Ekonomickou výhodou může být odměňování pracovníků podle celkového průměru výkonu. Pracovní skupina pak ve svém středu nebude s radostí vidět někoho s výkonem nízkým. Naopak pokud by byl každý z pracovníků odměňován výhradně za svůj výkon, motivace zajímat se o vysoký výkon ostatních by nebyla pravděpodobně tak vysoká.

Mezi společenské důvody patří jistá chráněnost členů skupiny před okolními složkami organizace. To nepředpokládá nepřátelské prostředí, ale mohou nastat situace, kdy je výhodné společně usilovat o důležitý záměr, nebo potvrdit mínění jednotlivců z pozice skupiny. Také není možné opomíjet potřebu srozumitelnosti okolního světa. Při stabilním pracovním kolektivu jednotlivec už do značné míry ví, co může od druhých čekat, a přizpůsobuje tomu své chování a reakce. Mezi další důležitou výhodou patří využití lidské potřeby se sdružovat. Pokud je pracovníkům nabídnuto takové prostředí a takové podmínky, které odpovídají obecně lidským potřebám (např. právě sdružování se s lidmi), je větší šance, že tito pracovníci budou ochotni více využívat svůj potenciál pro potřeby firmy, protože svou kapacitu nebudou muset tolik věnovat substitucím neuspokojovaných potřeb (např. častější telefonování v průběhu pracovní doby, protože není možné si s nikým v organizaci ani minimálně popovídat). Při srovnávání se s lidmi ve vlastní pracovní skupině je také větší šance na pocítění seberealizace, dalšího uznání hodnoty práce členů a k potvrzování potřeby získání určité pozice v rámci sociálního světa.

Z edukačního hlediska má skupina výhody v tom, že ve fázi zaučování nového člena není nutné, aby tento ve většině případů oslovoval své nadřízené, ale lidé ze skupiny mnohdy do značné míry znají

⁵⁰ DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M., *Management*, str. 418.

postupy, jak situaci vyřešit. Potřebou řešit společně nějakou věc se členové procvičují i v komunikaci a vzájemně se od sebe učí.

Z hlediska obecného řízení je možné využít toho, že ve skupině (dokonce i pracovníků se stejnou náplní práce) vznikne specializace na dílčí pracovní úkoly, které si členové přivlastní. *„Výhodou týmové práce je to, že je doprovázena efekty odpovídajícími vysokému stupni specializace Není třeba kontrolovat pracovní tempo ani podrobně určovat, jak mají členové týmů pracovat.“*⁵¹

V pracovním prostředí bývá mnohdy vyzdvihován význam pracovních vztahů. *„Význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je mimořádný. Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. ... ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost.“*⁵² Pracovní vztahy jsou jen špičkou ledovce vztahů mezilidských. Pro efektivní péči o lidský faktor je proto nedostačující soustředit se jen na pracovní část mezilidských vztahů, ale považovat za významnou i část obecně lidskou – tj. mezilidské vztahy celkově.

2.2.2 Volný čas

Řízení lidských zdrojů má své těžiště v pracovním procesu. Bylo by ale nedostatečné omezovat tuto disciplínu jen pro potřeby práce. Čas, který člověk nestráví prací, a to ani v rámci zaměstnání, ani například doma, zásadně ovlivňuje nejen celkovou podobu jeho života, ale i podobu

⁵¹ DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M., *Management*, str. 262.

⁵² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, str. 283.

samotné práce. Není proto možné jiný než pracovní čas podceňovat, chceme-li působit na čas pracovní.

Avšak pozitivní působení na čas mimopracovní nemůžeme pojmout jen jako nástroj pro zkvalitnění pracovního výkonu. Je zapotřebí vidět člověka jako osobnost a mít ohled i na jeho celkové potřeby. Volný čas proto není možné pojmout jen jako dobu, kdy by měl člověk odpočívat od práce. Volný čas také není veškerý čas, který má člověk k dispozici mimo pracovní dobu. „Část doby, kterou má jedinec pro sebe a s níž může disponovat podle svého uvážení, je volným časem.“⁵³ Do volného času se nepočítá cesta ze zaměstnání, osobní hygiena, obstarávání životních potřeb nebo domácí práce. Dobu, kdy člověk pouze odpočívá a regeneruje, například spí, také není možné označit volným časem. Pro tato období se ustálil termín polovolný čas. „Pracovní a nutnou mimopracovní dobu naplňují činnosti, které člověk musí dělat.“⁵⁴ Problém může nastat v případě, pokud některý člověk má tak náročný způsob obživy a zajišťování vlastní existence, že mimo absenci volného času má v jeho životě omezený prostor dokonce i čas pro nutnou obnovu jeho sil.

Volný čas charakterizuje možnost svobodně si vybrat jeho náplň. „Volný čas je možno chápat jako opak doby nutné práce a povinností a doby nutné k reprodukci sil (Průcha, Walterová, Mareš, 2001). V této době je možné vybírat si své činnosti, dělat je dobrovolně, s pocitem uspokojení a uvolnění. Pod pojem volný čas se běžně zahrnují odpočinek, rekreace, zábava, zájmové činnosti, zájmové vzdělávání, dobrovolná společensky prospěšná činnost i časové ztráty s těmito činnostmi spojené.“⁵⁵ V této době také nemusí plnit pracovní závazky, které má k sobě, nebo k dalším lidem. „Volný čas (angl. leisure time, franc. le loisir) je čas, kdy člověk nevykonává činnosti pod tlakem závazků, jež vyplývají z jeho sociálních rolí, zvláště z dělby práce a nutnosti zachovat a rozvíjet svůj život. Někdy se vymezuje jako čas, který zbývá po splnění pracovních

⁵³ SLEPIČKOVÁ, I. *Sport a volný čas*, str. 7.

⁵⁴ Tamtéž, str. 12.

⁵⁵ PÁVKOVÁ, J. a kol. *Pedagogika volného času*, str. 13.

i nepracovních povinností – to je tzv. zbytková, reziduální teorie volného času rozšířená zejména v německé literatuře (něm. Resttheorie). Přesnější a úplnější je však jeho charakteristika jako činnosti, do níž člověk vstupuje s očekáváními, účastní se jí na základě svého svobodného rozhodnutí a která mu přináší příjemné zážitky a uspokojení.⁵⁶ S moderní dobou souvisí i možnost využít různých zařízení, které se na volný čas ostatních lidí zaměřují. Průmysl volného času by ale člověku neměl sloužit jako jediná možnost pro trávení volného času. Své místo by stále měly mít činnosti, které člověka rozvíjejí, například pohyb. „Sportu ve volném čase konkurují nejrůznější další aktivity, jejichž množství právě i díky průmyslu volného času narostlo. Vedle toho konzumnost a pasivní zábava zatlačují do pozadí aktivity tvořivé, vyžadující mentální či fyzické úsilí typické pro sport.“⁵⁷ Konzumností se role volného času redukuje převážně na jednu z jeho složek. „Jako hlavní funkce volného času se uvádějí: odpočinek (regenerace pracovní síly), zábava (regenerace duševních sil), rozvoj osobnosti (spoluúčast na vytváření kultury).“⁵⁸

Volný čas je také důležitý pro plánování času, protože člověk nepociťuje neustálý tlak z časového harmonogramu, který mu určuje úkoly. Volný čas není dobou, kdy časový harmonogram neplatí, ale je dobou, kdy je možné si odpočinout od typické náplně harmonogramů, tedy od nutnosti plnit úkoly.

Volný čas je také dobou, kdy je možné přispívat ke kvalitě zdraví, protože pracovní proces to obvykle plnohodnotně neumožňuje. „Každá profese klade na pracovníky specifické požadavky co se týče jejich znalostí a dovedností. Zatížení, kterému je pracovník při jejich výkonu vystaven, nemusí spočívat jen ve fyzické náročnosti. Existuje řada faktorů představujících rizika práce. Ta mohou negativně ovlivňovat nejen

⁵⁶ HOFBAUER, B. *Děti, mládež a volný čas*, str. 13.

⁵⁷ SLEPIČKOVÁ, I. *Sport a volný čas*, str. 17.

⁵⁸ HOFBAUER, B. *Děti, mládež a volný čas*, str. 13.

*pracovní výkonnost, ale také zdraví.*⁵⁹ To potvrzuje jinými slovy i R. Krninská. „*Člověk vystavený v průběhu svého pracovního i mimopracovního života zátěžovým situacím, stresu, patogenním podnětům fyzikálním, chemickým, biologickým a dalším, vyvolávajícím poruchy zdraví, nemůže spoléhat pouze na regenerační schopnosti svého organismu, ale musí sám aktivně přispívat ke zvyšování a upevňování své zdatnosti, musí aktivně pečovat o své zdraví.*“⁶⁰ Volný čas by zároveň neměl být jedinou dobou, ve které je péče o zdraví realizována, protože tento proces by měl v různých podobách prostupovat veškerou činnost člověka.

Volný čas by pro pracovníka neměl sloužit jen jako doba vyhrazená pro odpočinek, ale jako doba, kdy může být sám sebou, kdy se věnuje mimopracovním záležitostem a posiluje své lidství. Z toho pohledu má úloha volného času daleko důležitější roli i pro řídicí pracovníky, kteří svým podřízeným mohou volný čas nějakým způsobem ovlivnit. Působením na faktory, které se volného času člověka dotknou, tak přímo ovlivňují celkovou kvalitu života pracovníka.

2.1.3 Zdraví

Zdraví je stav člověka, který je předpokladem pro jeho život, případně pro jeho plnohodnotný život. V pracovním procesu bývá zdraví často jedním z předpokladů k vykonávání práce a také něčím, co je považováno za vlastní odpovědnost každého zúčastněného člověka.

Péče o své zdraví pro pracujícího člověka je důležitá nejen kvůli obecné nutnosti této aktivity, ale i kvůli tomu, že dobrý zdravotní stav umožňuje obvykle podávat i lepší pracovní výkony. „*Tělesně méně zdatný*

⁵⁹ SLEPIČKOVÁ, I. *Sport a volný čas*, str. 96.

⁶⁰ KRNINSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů*, str. 109.

*pracovník ve srovnání se stejně nadaným, inteligentním a zkušeným pracovníkem, který je však v dobré tělesné kondici, nemůže obstát.*⁶¹

Srovnáme v této příležitosti dva laické pohledy na dva, v některých ohledech podobné, procesy. Tím prvním je obchodování. Laický pohled interpretuje situaci tak, že obchodník se snaží zákazníky nejen ošidit, ale navíc zabránit tomu, aby poznali, že jsou šizeni. Odhlédněme teď od posuzování oprávněnosti tohoto pohledu na věc a přidejme jinou interpretaci jiné situace. V případě pracovního procesu nabízí laická interpretace popis, kdy zaměstnavatel se snaží ze svého zaměstnance „sedřít kůži“ (tedy vytěžit z jeho potenciálu vše za každou cenu), a naopak zaměstnanec se snaží se co nejvíce „ulít“ (tedy nejen zabránit přehnaným nárokům, ale navíc si v rámci možností situaci co nejvíce ulehčit a co nejvíce si odpočinout). Laické názory mnohdy vystihují přesně to, jak by věci neměly fungovat (bez ohledu na to, jestli tak někde skutečně fungují). Péče o zdraví zaměstnanců ze strany jejich nadřízených tak může mít dvě extrémní podoby. Tou první je dříve zmíněná snaha vytěžit potenciál pracovníků maximálně za každou cenu. Následky jsou podobné jako v případě šidícího obchodníka. Krátkodobě na tomto postupu vydělá, ale zákazník, který takové chování odhalí, už nepřijde. Podobně zaměstnanec, který identifikuje nepřiměřené nároky ze strany nadřízených, se následně uchyluje k možnostem, jak takový tlak v rámci možností kompenzovat. Kvalita pracovního výkonu pak klesá a snižuje se i prestiž pracovní pozice pro případné nové pracovníky, kteří se o nepříznivých podmínkách dozvědí. Druhou extrémní podobou (pravděpodobně velmi málo rozšířenou) je přístup k zaměstnancům, který má za cíl co nejlépe pečovat o jejich zdraví a nepřetěžovat je. Takový přístup by ale nebyl pro pracovníky dlouhodobě optimální, protože by po určité době už nemohli pracovat v organizaci, která by nefungovala. Podobně jako při mnoha jiných činnostech i v přístupu řídicích pracovníků ke zdraví jejich podřízených platí pravidlo přiměřenosti.

⁶¹ SLEPIČKOVÁ, I. *Sport a volný čas*, str. 99.

Zahrnutí dostatečné a přiměřené péče o zdraví pracovníků tedy není dobročinností, ale investicí. Pracovník, který nebude muset utíkat od příliš náročných pracovních povinností, bude ty přiměřené mít možnost vykonávat s konstantním výkonem a s daleko nižší (příp. s žádnou) mírou odporu. Další výhodou zahrnutí péče o zdraví do celkového zájmu o pracovníky je to, že zdravý a spokojený pracovník se obvykle pozitivněji staví k mezilidským vztahům, lépe reprezentuje organizaci (a tím zlepšuje její prestiž) a má o důvod méně k případné fluktuaci. Samotná péče o zdraví pracovníků není zárukou kvalitní práce ani spokojenosti, ale je jedním z faktorů, které k těmto hodnotám výrazně přispívají nebo je podmiňují.

2.1.4 Pracovní prostředí

Pro to, aby mohla být práce vykonávána, musejí být pro pracovníky zajištěny předpoklady pro výkon pracovní činnosti. Ty jsou tvořeny hlavně pracovním prostředím a pracovními podmínkami. *„Pracovním prostředím se rozumí fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na zaměstnance v průběhu pracovního procesu. Je určováno charakterem vykonávané práce, technologickými postupy a technickým vybavením, prostorem, v němž pracovní proces probíhá, hygienickým vybavením i estetickým řešením. I když člověk dokáže pracovat ve velmi nepříznivých podmínkách, je třeba se této situace vyvarovat.“*⁶²

Nepříznivé prostředí přináší zaměstnancům nutnost vyrovnávat se s neuspokojivými podmínkami a takto vynaložená energie pak nemůže být vynaložena na samotnou práci. Může tak docházet k rychlejší únavě, zdravotním obtížím, a také k nízké motivaci pracovat. Pracovní prostředí

⁶² KRNINSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů*, str. 135.

není možné omezovat jen na soubor fyzikálních a hygienických charakteristik. Klíčovou úlohu při pracovním procesu hrají sociální podmínky práce. Sociální podmínky Krninská definuje jako: „*kvalitu mezilidských vztahů, které jsou souborem psychických, sociálních a organizačních vazeb na pracovišti a vytváří určité sociální klima, o kterém také vypovídá podniková (firemní) kultura.*“⁶³ Kultura v konkrétní organizaci je ale jen jedním z ukazatelů sociálního klimatu, nikoli jediným nebo nejdůležitějším. Sociální klima působí na pracovníky i v době, kdy nejsou přítomni na pracovišti a mezilidské vztahy tak dalece přesahují význam samotného pracovního procesu. Stávají se doslova určujícím faktorem kvality života konkrétního člověka.

Každé místo, kde je vykonávána práce, se stává pracovním prostředím (podobně jako každé místo, kde někdo žije, je prostředím životním). Před výkonem práce je nutné prostředí upravit tak, aby neškodilo lidskému zdraví.

Při posuzování pohody jednotlivého člověka se hodnotí jeho stav tělesný, psychický a sociální. V případě skupiny lidí by bylo hrubě nedostatečné popsat ji jako soubor jednotlivců a hodnotit stav jednotlivě každého z nich. Proto je klíčové posouzení vzájemného soužití lidí ve skupině. V případě soustředěného úsilí je takové soužití, kooperace velmi důležitá. Péče věnovaná dobrým vztahům mezi lidmi ve skupině by měla být intenzivnější v případech, kdy lidé ve skupině nejsou dostatečně sociálně vyžralí, musejí pracovat na důležitém úkolu, nacházejí se v nestandardní situaci (např. v ohrožení, ve stresu atd.). V době, kdy nehrozí přímé ohrožení nebo riziko zvýšeného stresu je vhodné pozitivně působit na vztahy ve skupině s cílem prevence patologických jevů.

⁶³ KRNINSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů*, str. 136.

2.1.5 Mezilidské vztahy

Lidé v určité organizaci vždy tvoří sociální skupinu. Manažer musí proto počítat s možným vznikem menších skupin. Tento proces v sobě skrývá potenciál v podobě snadnější komunikace členů a následně snadnější spolupráce, ale také riziko spočívající v možné přítomnosti někoho, kdo není do těchto skupin zařazen a stává se možným zdrojem konfliktů. Skupina má obvykle sklon dosadit někoho ze svého středu do pozice „černé ovce“. Takový člověk je zároveň členem skupiny, ale současně se ostatní lidé proti němu vymezují. Z pozice řídicího pracovníka není možné tomuto procesu zabránit, je ale možné ho korigovat tak, aby se případné nežádoucí odrazy neobjevovaly v pracovním procesu.

„V každé sociální skupině se vyskytují vazby osobní (neformální) a neosobní (formální), avšak v různých proporcích. Převaha osobních (neformálních) vztahů je obvyklá tam, kde vztah jedince ke skupině je odvozen ze vztahu k jednotlivým členům skupiny. ... Naproti tomu převaha neosobních (formálních) vztahů bývá běžná tam, kde vztah mezi členy skupiny je pouze důsledkem jejich primárního vztahu ke skupině jako celku, k resp. jejímu poslání, cíli, předmětu činnosti ...“⁶⁴

Negativním jevem v rámci skupiny jsou pak určité podoby šikany, nebo negativních mezilidských vztahů. Tyto procesy mohou mít různou podobu od těch méně výrazných (např. pracovníkovi kolegové neodpovídají na pozdrav) k výraznějším (kolegové informují lživě nadřizené o práci pracovníka) až k těm nejvíce výrazným (psychické nebo tělesné terorizování). Mnohdy jsou pro člověka postiženého těmito projevy závažnější méně výrazné podoby šikany, protože nejsou tak zjevné, mohou trvat déle a není možné za ně nikoho přímo trestat (např. pomluva, neodpovídání na pozdrav, zatajování informací nutných pro výkon prac. činnosti apod.) *„Při vytváření zdravých a harmonických pracovních*

⁶⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*, str.85.

vztahů je třeba soustavně rozpoznávat zdroje nebo potenciální zdroje konfliktů a snažit se je odstraňovat.“⁶⁵

2.1.6 Kultura organizace

Se vznikem organizované skupiny lidí vzniká automaticky i určitá místní kultura. Obzvláště u skupin, které trvají delší dobu, má tato kultura jasnější podobu. „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“⁶⁶ Armstrong také doplňuje, že podle Meyersona a Martina (1987) může být kultura považována za „jakousi šifru pro subjektivní stránku života organizace“.⁶⁷ Přesto může mít podle Armstronga důležitý vliv na chování lidí. Kultura organizace se zároveň podílí na srozumitelnosti komunikace mezi jednotlivci.

Kultura organizace je něco více než přiměřené pracovní prostředí. Podobně jako se člověk (obvykle) cítí pohodlněji a jistěji doma než v hotelovém pokoji, je i určitá kultura organizace potenciálním přispěním k tomu, aby se pracovníci v rámci organizace cítili lépe, než bez tvorby a pozitivního působení na tuto kulturu. Příklad s hotelovým pokojem byl ale nedostatečný. Člověk se totiž cítí doma nejvíce tam, kde ho mají rádi. Proto i v rámci organizace je specifická kultura spíše a nejvíce charakteristikou mezilidských vztahů než ukázkou fyzické podoby a úrovně pracovního prostředí. Na rozdíl od mezilidských vztahů, které také patří mezi klíčové sociální aspekty fungování organizace, má kultura organizace přímý vztah a souvislost s dalšími charakteristikami konkrétní organizace. Mezilidské vztahy jsou tak jen jedním (byť zásadním)

⁶⁵ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, str. 202.

⁶⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 257.

⁶⁷ Tamtéž.

aspektem kultury organizace, ne však jediným. „Je zcela přirozené, že i takový sociální útvar, kterým je podnik, firma, hospodářská organizace nebo státní instituce má svou specifickou, originální a neopakovatelnou kulturu. Ta se projevuje nejen ve specifických formách vnitřní komunikace, řízení lidských zdrojů a realizace jednotlivých personálních činností, způsobech a stylu rozhodování manažerů a celkovém sociálním klimatu, ale především ve společném a přibližně shodném názoru zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti“⁶⁸

Důraz na podporu příznivých mezilidských vztahů v organizaci je důležitější, než význam tvorby estetického a civilizovaného prostředí. Lidé, kteří spolu dobře vycházejí, a mají určitou úroveň totiž sami kolem sebe vytvářejí nebo udržují esteticky hodnotné prostředí i ve skromných podmínkách spíše než ti, kterým bylo nadstandardní prostředí poskytnuto, ale ve kterém se tito z důvodu neuspokojivých mezilidských vztahů stejně necítí dobře.

Podobu kultury organizace může zásadně ovlivnit řídicí pracovník. „Když jsme zdůrazňovali význam kultury organizace, pak orientace manažera na zdokonalování vztahu „stimulace – motivace“ je příležitostí, aby se věnoval etickému rozvoji interpersonálních vztahů, protože jde o základní oblast, z které proces vytváření organizační kultury vychází.“⁶⁹ V případě, kdy je kultura organizace ovlivňována nesprávně, může docházet k mnoha negativním jevům. „Chaotické firemní kultury se vyznačují nepřítomností faktorů způsobilých tmelit a sjednocovat firmu. V takovém prostředí se lidé pochopitelně chovají zcela autonomně a výsledkem je – v lepším případě – náhodný, tedy neutrální výsledek společného úsilí.“⁷⁰

Bedrnová a Nový popisují tři úrovně podnikové kultury. „... základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu jednotlivých

⁶⁸ KRNINSKÁ, R., *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*, str. 26.

⁶⁹ BLÁHA, J., DYTRT, Z., *Manažerská etika*, str. 124.

⁷⁰ PLAMÍNEK, J., FIŠER, R., *Řízení podle kompetencí*, str. 30.

*spolupracovníků. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky ...*⁷¹ Základní rovina kultury tak potvrzuje světový názor členů, který by měli i bez participaci v této skupině. Pokud se ve skupině objeví někdo se světovým názorem odlišným od toho, který má většina členů a který je ožíván sociálním prostředím, může to být jeden z důvodů, proč v takové společnosti nemusí vydržet. *„Na střední úrovni podnikové kultury jsou to nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům. Tvoří východisko pro nejvyšší rovinu podnikové kultury, kterou je oblast symbolů a výrazových forem jednání.*“⁷² Tato rovina kultury organizace je již přímo závislá a drží ji při životě konfrontování se s realitou ze strany pracovníků. Pro nezúčastněné návštěvníky není možné pozorovat celou šíři projevů této roviny kultury. *„Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku podnikové kultury*“⁷³ Může se jednat o určité specifické rituály, obřady, mýty, podnikový žargon apod. Tato rovina kultury organizace je pro nečleny často skryta, nebo vědomě či nevědomě skrývána jako něco, co je v podobě bezděčného, nebo cíleného tajemství upřeno všem, kdo nejsou členy organizace.

J. Veber uvádí rozdíl ve dvou pojetích kultury organizace. První přístup vyjadřuje tezi, že *„... organizace má kulturu. Tím máme na mysli vytváření a přijímání určitých právních, organizačních, ekonomických a sociálních norem a předpisů.*“⁷⁴ Podle druhého pojetí *„... organizace je svébytnou kulturou, což znamená, že podniková kultura nemá žádnou oporu v předpisech a instrukcích, ale je většiny podnikových pracovníků silně zakořeněna a zažita.*“⁷⁵ Tato dvě pojetí vystihují spíše krajní póly kultury organizace než dvě možné podoby. Dvě zmíněné podoby

⁷¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, str. 486.

⁷² Tamtéž, str. 487.

⁷³ Tamtéž.

⁷⁴ VEBER, J. a kol., *Management*, str. 634.

⁷⁵ Tamtéž.

ve většině případů tvoří v organizaci komplementární a neoddělitelný celek a je naopak varující, pokud kultura organizace je záměrně redukována ve snaze přiblížit její podobu jednomu z výše uvedených pojetí.

Kultura organizace ovlivňuje i firemní cíle, protože členům organizace usnadňuje identifikaci skupiny a v případě pozitivní charakteristiky přispívá k příjemnému a zdravému prostředí. Určitý osobní soulad s existující nebo s žádoucí kulturou je tak dobré brát v potaz i při přijímání pracovníků. Některý může kulturu budovat a rozvíjet, někdo jiný ji naopak může přetvářet do méně žádoucí podoby.

2.1.7 Osobnost pracovníka

Odlišnost lidí přináší do řízení lidských zdrojů mnoho komplikací, může být zdrojem mnoha problémů, ale skrývá v sobě potenciál využití různorodosti ve prospěch organizace.

„Současný vývoj složité epochy s nástupem týmové práce a síťové struktury v organizacích vyžaduje, aby pracovníci disponující svými znalostmi a dovednostmi se staly „rovnoprávnými pracovníky“, protože vědí o obsahu své činnosti většinou více než vedoucí pracovník a jsou v určitém smyslu nezávislí na pokynech svých nadřízených.“⁷⁶

Odlišnost pracovníků je možné využít např. při plánování, hodnocení a motivování. S odlišnostmi je nutné počítat také při sestavování pracovní skupiny, protože některé typy osobností v jedné skupině nemusejí tvořit dobrý tým. Jinou strategií (potenciálně rizikovou) je naopak zařadit dva na první pohled navzájem nesympatické pracovníky do jednoho útvaru tak, aby tito spolu museli nějak vycházet. Potenciální výhodou je to, že takoví pracovníci se ve své komunikaci zaměří hlavně na pracovní cíle nebo to,

⁷⁶ KRNINSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*, str. 14.

že tito kolem sebe nebudou tvořit dvě opoziční skupin lidí v rámci organizace.

2.1.8 Osobnost řídicího pracovníka

Hodnotit osobnost manažera podle kritéria obejmu znalostí může být hrubě nedostatečné. Důležitější než množství informací, kterými disponuje, je jeho přístup k pracovníkům. *„Dosavadní zkušenosti však vedou k závěru, že i manažer s optimálními vlastnostmi nemůže být úspěšný ve své roli, jestliže není pozitivní jeho funkční vztah ke skupině. ... Při posuzování osobnosti vedoucích není nejdůležitější identifikovat statické vlastnosti osobnosti, jako spíše hodnotit způsoby jednání a postupy, které vedoucí ve své činnosti používá.“*⁷⁷ Vedoucí pracovník nemusí vědět všechno, co jeho podřízený, měl by je ale umět stmelovat a motivovat směrem k cílům organizace.

S. Grainer uvádí výrok R. M. Kanterové: *„Posilováním pravomocí ostatních manažer neoslabuje svou pozici, naopak ji tím může posílit – zvláště pokud pak celý podnik dosahuje lepších výsledků.“*⁷⁸ Posilování pravomocí ostatních pracovníků je možné v případě, kdy řídicím pracovníkem je vyzrálá a silná osobnost, kdy tito pracovníci též jsou vyzrálí a silní a kdy je tento stav budován a rozvíjen tím, že manažer pracuje sám na sobě, přijímá takové pracovníky, kteří unesou míru odpovědnosti a kteří se v prostředí, které odpovědnost rozvíjí, budou v této kompetenci zdokonalovat.

Požadavky na řídicí pracovníky se mění i v závislosti na změnách v uspořádání společnosti. S postupující dobou čím dále častěji nejsou řídicí pracovníci zároveň vlastníky organizace. To na jednu stranu dává pocit větší svobody, na druhou to klade nárok na větší schopnost

⁷⁷ MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., *Vedení lidí v organizacích*, str. 29.

⁷⁸ GRAINER, S., *Moderní management*, str. 115.

motivovat se pro práci pro někoho jiného. Řídící pracovník se tímto podobá svým podřízeným. Na druhou stranu se může jednat o výhodu tehdy, když řídící pracovník o důvodech, proč má smysl pracovat pro jiné, přesvědčí i své podřízené, a bude tak k nim mít blíže. Chce-li navíc manažer, aby lidé podávali výjimečné pracovní výkony, musí jich být sám schopen. Žádá-li po svých lidech, aby s dále rozvíjeli, musí se i on stále rozvíjet.⁷⁹ Pokud by byl zároveň majitelem, tuto podobnou situaci se svými spolupracovníky by ztratil (získal by jiné výhody). Nutnost aktivní role vedoucího pracovníka potvrzuje i další odkaz. Podle Bedrnové a Nového je řídící pracovník: „*tím, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo dává tomu pohybu řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají. V současné době se sice silně vžilo označení manažer, zdá se však, že toto substantivum odpovídá spíše příklonu k anglosaským přístupům a pramenům, než aby představovalo skutečně významově odlišný pojem. Jiný význam má však již označení vedoucí pracovník, které více vyjadřuje pro řízení podstatnou skutečnost, totiž fakt, že cílem jeho působení jsou lidé.*“⁸⁰ Významy obou slov jsou velmi podobné, jedno je celosvětově známější a druhé lokální. Jazykově bez znalosti obsahu pak použití termínu „vedoucí pracovník“ doslova určuje, že člověk v této pozici je sám pracovníkem. Použití slova manažer takový obsah předpokládá, ale pravý význam není přímo explicitně nabídnut. Slovo manažer se také spojilo s určitým statutem. Na trhu jsou například manažerské diáře, manažerské mobilní telefony atd., ale spojení jako diář (pro) vedoucího pracovníka není obvyklé.

Ve vnímání vedoucího pracovníka došlo k posunu hlavně v důrazu na rozvoj osobnosti.⁸¹ Laická představa o řídícím pracovníkovi jako o někom, kdo nic nedělá, nic moc neumí a jen ostatní kontroluje a něco po nich chce, je poněkud nebezpečná a dobrý vedoucí pracovník by měl tento případný omyl bořit svým chováním a svou prací. Daleko

⁷⁹ KRNINSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*, str. 28.

⁸⁰ Tamtéž, str. 27.

⁸¹ Srov. KRNINSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*, str. 27.

nebezpečnější stav je ten, kdy podobnou představu o pracovní náplni vedoucího pracovníka má člověk, který se v této pozici právě ocitl. V případě tvrdošijného naplňování této své představy nejenže sám pravděpodobně brzy skončí, ale způsobí potíže i svým podřízeným a nadřízeným. V horším případě, kdy shledávají jeho nadřízení takový přístup jako žádoucí, reálně hrozí krach celé organizace.

Z hlediska mezilidských vztahů patří k pozici vedoucího pracovníka tyto úlohy:

Ve vztahu k podřízeným má status vůdce, nese odpovědnost za práci lidí, za přijímání a uvolňování pracovníků a ovlivňuje i výkonnost pracovního procesu. Těmto lidem zprostředkovává informace, které potřebují pro výkon své práce, a ke kterým by se jinak nedostali, přiděluje jim výrobní zdroje (nejhodnotnějším zdrojem, který může poskytnout, je jeho čas) a v neposlední řadě je i určitým vzorem pro pracovitost a dobré mezilidské vztahy. Přísluší mu také řešení problémů, které nelze dopředu předvídat. *„Kvalitní, členy týmu respektovaná osobnost, která je schopná motivovat druhé a koordinovat jejich práci – tak lze charakterizovat přirozeného, neformálního lídra.“*⁸²

Ve vztahu ke svým kolegům a k nadřízeným (pokud je má) navazuje kontakty, sbírá důležité informace a poskytuje vybrané informace ze svého sektoru.

Ve vztahu k zainteresovaným lidem mimo organizaci (tedy k těm, kteří mají s organizací nějakou souvislost) je reprezentantem své organizace, mnohdy má i ceremoniální nebo symbolické povinnosti. Má také odpovědnost za pověst organizace, kterou zastupuje, a nese odpovědnost za informace, které se tito lidé dozví o jeho organizaci (mohou mít jiný, specifitější ráz než informace pro veřejnost).

Ve vztahu k ostatním lidem mimo organizaci zastává roli mluvčího (i v případě, že organizace má mluvčího), je odpovědný za informace, které se veřejnost dozví.

⁸² PLAMÍNEK, J., *Řízení neziskových organizací*, str. 38.

Výhodou manažera coby člověka (zatím si neumíme představit jinou možnost) je právě jeho lidskost. Potenciál a charakteristika plynoucí z jeho lidství. Omezenou roli výpočetní techniky a spíše její nápomocnou úlohu popsal už v roce 1970 K. Pavelka. „*Ať je kapacita počítačů jakákoli, nemohou vykonat nic, co nebylo předem člověkem promyšleno. ... Samočinný počítač se může stát velkou překážkou, jestliže množství jím dodávaných informací znemožní vedení vidět objektivní realitu.*“⁸³

Řídící pracovník je vždy hlavně člověkem a jednou z příležitostí pro efektivnější práci je i autenticita, s jakou coby osobnost vystupuje. V případě, kdy se začne schovávat za svou roli, druzí lidé vycítí, že k takovému postupu má pravděpodobně nějaký důvod, a může se snížit jejich soustředění na obsah jeho sdělení, nebo mohou přiřadit významu sdělení menší hodnotu. Vyzrálá osobnost je obzvláště pro řídicí pracovníky předpokladem pro výkon a také nutností.

2.1.9 Motivace

Představa o vedoucím pracovníkovi jako o drábovi, který bičem koriguje své zajatce je zastaralá a nefunkční. Samotný pojem vedoucí pracovník ukazuje na slova, ze kterých vznikl – vést a pracovat. Vést někoho směrem, kterým chceme, je neúčinnější v případě, kdy dotyčnému nabídneme značnou hodnotu za dosažení cíle, případně i za směřování požadovaným směrem, a současně značnou hrozbu v případě nedosažení cíle, nebo i jen za nesměřování požadovaným směrem. Mnohdy ovšem postačí příslib prémie a na druhé straně například pokut, nebo i setrvání v pracovním poměru, nebo jeho ukončení. Ještě daleko těžší v tomto ohledu je situace pro vedoucího pracovníka v neziskové organizaci, ve které např. nemají pracovní smlouvy ani

⁸³ PAVELKA, K., *Jak lépe řídit*, str. 85.

finanční ohodnocení. Je tedy patrné, že čím méně silných nástrojů odměny a trestu vedoucí pracovník má, tím více se musí spoléhat na jiné nástroje a způsoby, jak své kolegy a podřízené k práci motivovat. Klíčem k rozmanitější nabídce vnější motivace je poznání potřeb daného člověka. „Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“⁸⁴ Nadchnout lidi pro něco není nemožné, těžší je aby takové nadšení podléhalo určitému směřování (nadšenec se může do věci tak zapojit, že ji chce dělat výhradně podle sebe, protože si myslí, že tomu rozumí nejlépe), aby nadšení pro věc bylo trvalého charakteru (delší dobu, ne jen např. hodinu) a aby dané činnosti nadšený člověk věnoval určité úsilí. Ideální je motivace vnitřní, kdy člověk sám bez cizího přičinění je dostatečně motivovaný k nějaké činnosti. Většina lidí ale potřebuje pro běžnou práci motivaci ještě vnější. Tady je důležité připomenout, že odměny a tresty by měly souviset s prací a s tím, co s prací bezprostředně souvisí, jinak se může jednat o šikanu.

Pro každého člověka je nutné zvolit individuální nástroje k motivaci. Co u jednoho vyvolá agresivní reakci, může u jiného být zcela neúčinné a naopak. „K maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Jak „podmotivování, tak „přemotivování“ vedou k nízkým výkonům.“⁸⁵

Motivace sebe sama je zdaleka neúčinnější. M. Deiblová odkazuje na D. Carnegie, který „propaguje následující recept na to, aby se práce stala zajímavější: - Dělejte, „jako by“ práce zajímavá byla: Dělejte, „jako by“ vás vaše práce zajímala, a tato trocha herectví přispěje k tomu, že se ve vás vzbudí skutečný zájem.“⁸⁶ V některých případech je možné využít racionálních důvodů pro uvědomění si důležitosti určité činnosti, případně je možné si určitou činnost oblíbit. Právě ochota vykonávat dobře i méně prestižní a oceňovanou, ale důležitou, činnost je ukazatelem

⁸⁴ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 220.

⁸⁵ WAGNEROVÁ, I., *Řízení výkonnosti*, srov. 19.

⁸⁶ Srov. DEIBLOVÁ, M., *Motivace jako nástroj řízení*, str. 57.

vyzrálosti konkrétního člověka. V pracovním procesu může být přístup k méně klíčovým činnostem ukazatelem vztahu pracovníka k organizaci.

2.2 Pedagogická dimenze dílčích procesů řízení lidských zdrojů

Podobně jako například každé hudební představení má svou hygienickou dimenzi, která se projevuje např. v přiměřené hlasitosti projevu, přičemž tuto dimenzi vždy má, a to bez ohledu na to, zda o této dimenzi posluchači nebo umělci vědí, tak i řízení lidských zdrojů vždy má nějakou pedagogickou dimenzi a záleží na konkrétních lidech, zda si její existenci uvědomí a budou ji kultivovat. Pedagogické aspekty personální práce jsou tak do jisté míry podmínkou pro efektivní výkon této práce, v širší perspektivě přispěním k plnohodnotnějšímu a bohatšímu pojetí oboru. Ovšem v případě jejich akcentování na úkor ostatních aspektů práce mohou být pedagogické aspekty spíše kontraproduktivní. Podobně jako v případě hudebního představení znamená opomíjení hygienického hlediska práce například příliš hlasité hraní, tak v případě přeceňování hygienické úlohy představení může dojít k ochuzení dynamiky hudební skladby. Stejně tak v řízení lidských zdrojů je důležitá oboustranná míra v zacházení s pedagogickou rolí oboru. Pokud není uznávána, nebo je naopak její úloha přeceňována, může tato složka svou podobou působit spíše kontraproduktivně.

2.2.1 Přijímání pracovníků do organizace

Současným trendem je přijímat pracovníka vždy pro konkrétní pracovní pozici. Při definování co nejpřesnější podoby této pracovní

pozice je vhodné brát v potaz pracovníky, kteří v organizaci pracovali, a už v ní dlouho nepracují, na ty, kteří v ní krátce nepracují, na ty, kteří odhází, na ty, kteří aktuálně v organizaci pracují, na ty, kteří nastupují, na ty, kteří by se potenciálně zaměstnanci mohli stát, a na ty, kteří by se jím stát nemohli. Lidé v každé této skupině jsou pro organizaci a pro její optimální chod důležití.

Dlouho nepracující. Pokud jsou výrazní v negativním smyslu, mohou posloužit pro motivování současných zaměstnanců ve smyslu informace o někom, kdo nepracoval řádně, a proto v organizaci nemohl zůstat, tedy jakýsi odstrašující případ. Výhodou delšího časového odstupu je to, že současní pracovníci si podaný případ většinou nespojí s konkrétním člověkem a s (případnou) pozitivní vzpomínkou na něj. Rizikem takového postupu je otázka pracovníků, proč byl takový člověk vůbec přijat, je tedy na místě opatrnost. Výhodou může být určitá forma motivace (je třeba přidat, jinak zde nebudu moci pracovat, jako se stalo někomu už v minulosti). Pokud nebude odstrašující případ shledán pracovníky dostatečně závažným pro ukončení pracovního vztahu, a přesto bude nadřizovanými podáván jako odstrašující, může to spíše než motivaci přinést frustraci a pocit nejistoty.

Pokud by naopak jiný pracovník byl výrazný v pozitivním smyslu, může svědectví o něm posloužit jako vzor, například že běžně zvládal tolik, kolik současní pracovníci nezvládají. Současní pracovníci si také uvedený příklad většinou nespojí s některými negativními vzpomínkami na konkrétního člověka. Nikdo není dokonalý a případný vzor někoho, koho lidé osobně nepoznali, může mít až mýtickou účinnost. Ovšem pokud se zamýšlený vzor podá nadneseně jako báhorka, může nabýt až neuvěřitelné podoby a bude tak spíše kontraproduktivní. Dalších rizik je několik. Mohou vyvstat otázky, proč nesetřval v pozici, když byl tak dobrý a oblíbený. Polepšil si? Pokud ano, není současná pozice dostatečně vyhovující a má smysl si také chtít polepšit? Případně pochybnosti o sobě

a o svých schopnostech (nedokážu tolik jako tento vzor). Přehnaná chvála „bájného“ pracovníka může též spíše uškodit než pomoci.

Krátce nepracující. V případě pracovníka, který organizaci opustil nedávno, spočívá výhoda v tom, že pokud se řídicí pracovníci chtějí k jeho případu i nadále vracet, jsou korigováni poměrně jasnou pamětí bývalých kolegů pracovníka. Nutnost vracet se k jeho práci a jeho odchodu bývá většinou žádoucí v případě, kdy hlavně odchod z organizace nebyl pro ostatní pracovníky zcela transparentní nebo se jich nějakým způsobem dotknul. Je zapotřebí doplnit, že nadřízení nemají povinnost své podřízené o všem podrobně informovat, toto kritérium popisuje spíše situace, kdy je zapotřebí usměrnit určité informační toky směrem k nadřízeným (např. řídicí pracovníci se domluví že o bývalém kolegovi budou podávat jen tyto omezené informace a jiné ne). V případě nedávno odešlého pracovníka je také téměř nemožné využít jeho případ pro konstrukci pozitivního nebo odstrašujícího vzoru. Pro stávající pracovníky má význam i odstup, který si od události potřebují utvořit.

Odcházející pracovník je ten, který je ještě členem organizace, ale už někdo ví, že jím v dohledné době nebude. V širším smyslu je jakýkoli pracovník, který byl přijat na dobu určitou, odcházejícím pracovníkem (nebo potenciálně odcházejícím). Může se také lišit to, kdo o blížícím se odchodu pracovníka ví. Může to být on sám, jeho nadřízení, jeho kolegové, lidé mimo organizaci, různé kombinace těchto možností nebo všechny možnosti dohromady. Role řídicího pracovníka spočívá v tomto případě i v dohledu nad tokem informací. Kolegové pracovníka, který odchází, by se o této události neměli dozvědět dříve než pracovník sám a také ne dříve, než o této události bude ze strany nadřízených nebo samotného pracovníka vůle informovat.

Aktuálně pracující. Této kategorii lidí bývá věnována možná stejná pozornost jako výběru nových pracovníků. Měřítkem pro organizaci, která nepracuje zcela efektivně (kromě nově vzniklé) může být právě případ, kdy hledání nových zaměstnanců má výrazně větší důležitost než

péče věnovaná těm současným. Skupina stávajících pracovníků může být dále členěna do dvou základních kategorií. Ti první byli stávajícími ještě před tím, než se současní řídicí pracovníci (pracovník) stali řídicími. Podoba autority vedení je u takových matadorů jiná než u další kategorie. V té jsou stávající zaměstnanci, kteří se novými a později stávajícími stali až poté, co se řídicí stali řídicími. V případě „dlouhostávajících“ pracovníků je jedním z úkolů nadřazených hledat z jejich strany podporu, protože mají zkušenosti s chodem organizace a mohou se stát partnery při zaškolování nových zaměstnanců.

Nastupující. Služebně nejmladší mají většinou těžkou pozici a snaží se, aby co nejdříve byli přijímáni jako ti stávající, případně oddálit dobu, kdy budou těmi odcházejícími. *„Noví pracovníci se musejí učit – aby dosáhli požadované úrovně výkonu, je třeba věnovat jejich učení určitý čas. Je jasné, že délka učení a jeho intenzita se mění, ale je důležité zajistit, aby k němu docházelo plánovitě a systematicky, a to už od prvního dne, aby se co nejrychleji maximalizoval příspěvek nového pracovníka k plnění cílů organizace.“*⁸⁷ U nových pracovníků je vyšší pravděpodobnost, že novou pracovní pozici z různých důvodů brzy opustí a v takovém případě se investice do jejich vzdělání (výcviku) ukáží jako ztracené (s výjimkou toho, že se lidé v organizaci procvičí v tom, jak lépe školit nového pracovníka). I proto je nutné při práci s novým zaměstnancem klást důraz na to, aby se co nejlépe identifikoval s cíli organizace.

Potenciální zaměstnanci jsou ti, kteří v okamžiku hodnocení nepracují v naší organizaci. Jsou to takoví, o kterých víme, že by práci v naší organizaci zastávali pravděpodobně dobře, mají dostatečnou kvalifikaci a zkušenosti. Tito se dělí na ty, kteří v naší organizaci aktuálně z různých důvodů nemohou pracovat a na ty, kteří mohou. Při práci s těmito lidmi je třeba klást důraz zejména na probuzení

⁸⁷ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 396.

jejich zájmu, na podání informací a možnostech zaměstnání v naší organizaci.

2.2.2 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů není možné vidět jen jednostranně jako působení nadřízených na podřízené, ale je nutné vnímat také působení podřízených na nadřízené a kolegů na všech úrovních hierarchie organizace mezi sebou. Zpětná reakce totiž ukazuje na míru přijetí požadavku a na to, jestli použité nástroje byly vhodné. Obecně jakýkoli záměr vedoucích pracovníků, který nemá jen podobu požadavku, který by podřízení měli splnit, ale který je také podporován a oživován přímo samotnými podřízenými, má daleko větší šanci na rychlé, přesné a kvalitní zpracování, než ten, který vnímají podřízení jen jako další úkol, se kterým se ale sami nechtějí identifikovat. Proto i rozvoj by nebyl efektivní, pokud by měl výhradně podobu nařízení, například povinnosti se něco naučit. Takové podobě se není možné vyhnout, ale je vhodné ji doplnit i možnostmi pro rozvoj, který si vyberou sami zaměstnanci. Poskytnutím možnosti si do značné míry samostatně vybírat zároveň řídicí pracovník více spoléhá na osobnostní zralost zaměstnance.

Na osobní odpovědnost pracovníků upozorňuje i R. Krninská, která připomíná část Národního programu rozvoje vzdělávání– Bílé knihy (2001): *„Čím složitější je život společnosti, tím větší objem znalostí a dovedností si musí každý jednotlivý člověk osvojit, aby se v ní dokázal uplatnit. Čím větší je míra individuální svobody, tím více záleží na osobní zralosti, odpovědnosti a tvořivosti každého jednice. Čím více možností se člověku nabízí, tím více záleží na jeho vlastních mravních a lidských kvalitách.“*⁸⁸ Podle tohoto citátu je pro zaměstnavatele výhodnější přijímat

⁸⁸ Srov. KRNINSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*, str. 152.

takové pracovníky, které nebude nutné kontrolovat na každém kroku, ale kteří naopak ocení případnou svobodu při práci a využijí ji k nadstandardnímu přínosu pro organizaci.

Nejde ale jen o přijímání dostatečně osobnostně vyzrálých pracovníků. Důležité je také vytvářet prostředí a podmínky pro to, aby nově příchozí byli ještě více motivováni k růstu aby současní zaměstnanci cítili nutnost a potřebu neustále se rozvíjet a aby odcházející nezneužívali nabyté know-how ve prospěch jiné organizace. Mimochodem jedno z progresivních pojetí chápe výchovu jako proces *„záměrného a cílevědomého vytváření a ovlivňování podmínek umožňujících optimální rozvoj každého jedince v souladu s individuálními dispozicemi a stimulačnickými jeho vlastní snahou stát se autentickou, vnitřně integrovanou a socializovanou osobností.“*⁸⁹ Důležitost vhodného prostředí připomíná i M. Armstrong. Keep (1989) podle něj říká: *„Jedním z primárních cílů řízení lidských zdrojů je vytváření podmínek, v nichž se bude realizovat skrytý potenciál pracovníků a zajistí se jejich oddanost záležitostem organizace. Tento skrytý potenciál by měl být chápán nejen jako schopnost získávat a využívat nové dovednosti a znalosti, ale také jako dosud nevyužitá bohatství myšlenek a nápadů o tom, jak by mohla být činnost organizace lépe uspořádána a prováděna.“*⁹⁰ Prostor by ale mělo vést spíše k předkládání přínosných nápadů a postřehů, než k tomu, aby každý měl potřebu prezentovat cokoli, co ho napadne. I kompetence v posuzování míry přínosu nové informace souvisí nejen s profilem pracovníka, ale též s nastaveným prostředím.

Vzdělávání pracovníků může mít několik základních podob. Vzdělávat se mohou samotní pracovníci, a to nezávisle na organizaci. Zaměření této činnosti se pak může týkat pracovní náplně vykonávané v organizaci nebo může být zaměřeno na jiné cíle. Vzdělávat se mohou i zaměstnanci v rámci organizace. Opět zde se může každý vzdělávat pro

⁸⁹ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., *Pedagogický slovník*, str. 278.

⁹⁰ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 444.

svou potřebu nezávisle na cílech organizace. A pracovníci se mohou vzdělávat i s cílem zlepšit svou pracovní kvalifikaci. Tomuto procesu se mohou věnovat samostatně, nebo dohromady. Armstrong v této souvislosti odkazuje na Harrisonovou, která považuje učení probíhající v organizaci nejen za prostý souhrn učení jedinců a skupin v rámci celé organizace, ale tento jev navíc popisuje slovy: „*Mnohé výzkumy (viz například Argyris a Schon, 1996) potvrdily, že bez efektivního procesu a systematického propojování učení se jedinců a učení probíhajícího v organizaci nemá nutně jedno svůj protějšek či doplněk v druhém.*“⁹¹ Skupinové vzdělávání pracovníků pak přináší pro edukátora potenciál cílit svou práci nejen na samotné vzdělání adresátů, ale také na působení na skupinu jako na celek a na rozvíjení mezilidských vztahů. Neposlední v řadě je pak učící se organizace, kdy vzdělávání není jen prací jednotlivců nebo skupin, ale je přímo ukotveno v základním směřování organizace coby jeden z pilířů činnosti. Omezení pedagogického hlediska řízení lidských zdrojů jen na „podnikové vzdělávání“ by bylo krajně nedostatečné. Podnikové vzdělávání v užším smyslu má blízko k výcviku, kdy je zapotřebí, aby se každý naučil vykonávat přiměřeně a co nejlépe činnost, kterou má přidělenou. Kromě této náplně edukace ale mohou být naplánovány i takové edukační situace, ve kterých bude prioritou právě působení na skupinu, rozvíjení sociálních kompetencí a audit skupiny ve smyslu zjištění, zda jsou vztahy v ní zdravé a přiměřené.

Vzdělávání a rozvoj se stává stále důležitější podmínkou pro efektivní výkon činnosti pracovníka. „*Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli podnik a jím organizované vzdělávací aktivity.*“⁹² Vzdělávání také nemůže být chápáno jen jako

⁹¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 448.

⁹² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, str. 206.

prosté zvyšování kvalifikace, ale má i přímý vztah k charakteru konkrétní organizace. Armstrong uvádí, že učení probíhající v organizaci definovali Easterby-Smith a Araujo (1999) jako „účinný postup, jak zpracovávat a vysvětlovat interní i externí informace převážně explicitní povahy a jak na ně reagovat“⁹³. Učení probíhající v organizaci se zaměřuje na vytváření znalostí, pobízení ke vzniku hodnocení, stanovisek a úhlů pohledu, které ovlivňují nejen samotný výkon pracovní činnosti, ale též nahlížení na obsah práce, na organizaci, a do určité míry mohou formovat i názory týkající se jevů mimo organizaci, nebo i chování.

Učení v organizaci je do jisté míry nutností k tomu, aby organizace mohla fungovat, zároveň se jedná o její konkurenční výhodu. Úkolem člověka odpovědného za učení v organizaci je ovšem posouzení, do jaké míry je kvantita a kvalita vzdělávání přiměřená potřebám organizace. V nedostatečné podobě brání organizaci v základním fungování a v přehnané podobě vytlačuje jiné cíle, například samotný pracovní výkon.

2.2.3 Řízení pracovního výkonu

Někteří pracovníci z různých důvodů nemusejí podávat dostatečný výkon. Podobně jako jiné negativní jevy v životě člověka je i toto možné vzít jako výzvu k poučení a ke zlepšení stavu. „Zlepšování pracovního výkonu je základní součástí nepřetržitého procesu řízení pracovního výkonu. Cílem by měla být snaha o maximalizaci vysokého výkonu dobrých pracovníků, ale znamená to i podnikání kroků směřujících k řešení nedostatečného výkonu.“⁹⁴ Armstrong také připomíná v souvislosti s nedostatečným pracovním výkonem pracovníků radu Handyho (1989), že by mělo jít o „aplaudování úspěchu a promíjení

⁹³ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 447.

⁹⁴ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 429.

neúspěchu⁹⁵. Podle této Handyho koncepce by měly být chyby využity jako nástroj k učení – „někdy existuje jediná možná cesta, když se chyba nebo omyl opravdu prominou, protože jinak je poučení z nich vnímáno jako pokárání, a nikoliv jako nabídka pomoci“⁹⁶. Taková možnost nemůže být ale přijata jako univerzální, protože v některých případech má trest svůj význam. „Pokud se rady a výstrahy neprojeví změnami v chování zaměstnance a pokud není možné ho převést na jiné pracovní místo, je dalším krokem obvykle propuštění z disciplinárních důvodů.“⁹⁷ Záleží také na posouzení, zda se u konkrétního pracovníka jedná o trend, nebo o pouhé vybočení ze standardu. Potrestání pracovníka může být ale problematické, protože odpovědnost za špatný výkon nenese plnou měrou jen on. Armstrong v této souvislosti připomíná Risherovu (2003) poznámku: „Špatný výkon je nejlépe považovat za problém, za který jsou odpovědni jak zaměstnanec, tak management. Ve skutečnosti lze argumentovat tím, že by se takový problém asi neobjevil, kdyby lidé byli efektivně řízeni.“⁹⁸ Armstrong pokládá tento popis za jiné vyjádření starého přísloví: „Nejsou žádní špatní vojáci, jsou jen špatní důstojníci.“⁹⁹ V této souvislosti je zapotřebí dodat, že řídicí pracovník je tím lepší, čím lepších výsledků dosahuje s horšími pracovníky při možnosti použití méně účinných nástrojů. Např. ředitel neziskové organizace, ve které pracují dobrovolníci, jim nemůže pohrozit snížením platu. Je tedy zřejmé, že různí řídicí pracovníci mají různě legitimní a různě účinné možnosti, jak své podřízené přimět k žádoucí úrovni práce.

Dobrý řídicí pracovník dokáže i malé možnosti využít ve svůj prospěch a v případě, že může využít výraznějších možností, nedospěje do situace, kdy by jich musel použít. Řízení pracovníků s nedostatečným výkonem tak skýtá potenciál pro pozitivní jev, který může sloužit k rozvoji

⁹⁵ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 429.

⁹⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 429.

⁹⁷ MILKOVICH, G. T.; BOUDERAU J. W., *Řízení lidských zdrojů*, str. 716.

⁹⁸ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 429.

⁹⁹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 429.

pracovníka i jeho nadřízeného s pomocí práce s chybou. Řízení pracovního výkonu je ta část vedení, která se zaměřuje na nejviditelnější výstup přítomnosti pracovníků.

2.2.4 Hodnocení pracovníků

Omylem pracovníků, a někdy i jejich nadřízených je to, že hodnocení přichází na řadu tehdy, když je něco špatně. Že následuje kritika, která znamená postrašení pracovníka s cílem, aby pracoval lépe a k žádnému hodnocení nemuselo docházet, protože zdržuje a odvádí od skutečné práce. Takový přístup je kontraproduktivní a chudý oproti tomu, který používá hodnocení coby pozitivní součást pracovního procesu a jeho řízení. Hodnocení jakékoli lidské činnosti (před začátkem, průběžné nebo po jejím ukončení) pomáhá k dosahování lepších výsledků změnou postupů vedoucích k lepšímu dosahování cíle. Hodnocení, případně kritika, jsou jevy v pracovním procesu nejen nezbytně nutné, ale i žádoucí, pozitivní a důležité pro práci samotnou. *„Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů), týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměřování pracovníků.“*¹⁰⁰

2.2.5 Odměňování pracovníků

Ve všech organizacích jsou lidé nějakým způsobem odměňováni. Důležité pro transparentnost a pozitivní vnímání odměňování v organizaci je zásadní, aby bylo jasně určeno, co odměnou je a co není.

¹⁰⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, str. 166.

V některých případech může být jako odměna prezentováno to, na co by měl mít pracovník nárok automaticky. Jako problematické se pak jeví například situace, kdy pracovník dostane za odměnu informace, které mu umožní podávat vyšší výkon než ostatní, kteří informace nedostali. Je to podobné jako v případě, kdy by host v restauraci dostal odměnou čisté nádobí a příbory, chutné jídlo a slušné chování. V organizaci, kde pracovníci dostávají odměnou to, co by měli mít k dispozici běžně, nebo co by naopak neměl mít k dispozici nikdo z nich (např. zvláštní přízeň nadřízeného), se více nebo méně zjevně vytváří prostředí klientelismu, kdy cílem už není podat dobrý pracovní výkon, ale zalíbit se svému nadřízenému, který také mnohdy neodměňuje za práci, ale za osobní sympatie, případně za služby, které mu pracovníci poskytují.

2.2.6 Uvolňování pracovníků z organizace

Uvolňování pracovníků patří mezi jevy, se kterými se v organizacích setkáváme. Pro organizace znamená odchod pracovníka nutnost tuto situaci řešit například přijetím jiného, nebo rozdělením práce mezi stávající. Pro pracovníka je pak odchod stresovou záležitostí, obzvláště v případě, kdy neodchází se své vůle. Úloha personalistů zde spočívá ve vytváření prostředí, ve kterém nebude fluktuace trendem a ve kterém bude propouštění pracovníků důkladně promyšlené. *„Personalisté asi nemají žádnou volbu, pokud jde o účast při snižování počtu pracovníků – pokud vůbec chtějí zůstat v organizaci. Ale mohou, a měli by, významně přispět k řízení tohoto procesu tak, aby se minimalizovaly problémy a traumata, které mohou vyvolat špatně zvládnuté snižování počtu pracovníků nebo problémy a špatné pocity, které mohou vzniknout na základě nespravedlivých nebo neohrabaných*

*disciplinárních praktik.*¹⁰¹ Přijetí odpovědnosti za lidský faktor v organizaci znamená péči o lidi i v případě, že odcházejí, a ve specifické podobě dokonce i poté, co už organizaci opustili (navždy budou bývalými kolegy). Přístup k odcházejícím a k bývalým pracovníkům je také ukazatelem na celkovou úroveň organizace.

2.3 Aplikace vybraných didaktických principů v řízení lidských zdrojů

Obor lidských zdrojů má mnoho společného s pedagogickou prací, protože některé pedagogické principy jsou aplikovatelné obecně na všechny lidi, jsou obecně lidské. Dále uvedené principy jsou inspirovány knihou Školní didaktika Z. Kalhouse.

Princip cílevědomosti. Vidět před sebou cíl pro to, co děláme většinou podmiňuje nebo usnadňuje naši činnost a směřování. Vidění cíle je účinnější v případě, kdy nám něco nebo někdo cíl připomíná. Kdy cíl není jen mlhavý přelud kdesi v budoucnosti, ale něco konkrétního, k čemu je dobré směřovat. Jedním z úkolů řídicích pracovníků v organizaci je právě stanovovat cíle, kterých je zapotřebí dosáhnout, vytvořit podmínky pro dosažení těchto cílů, důležitost těchto cílů a postupů k nim vedoucích přiměřeně vysvětlit a během procesu připomínat a po jejich dosažení nebo nedosažení využít celý proces ke zhodnocení, zda cíle a postupy k nim vedoucí byly přiměřené, co příště nedělat a co příště dělat lépe.

Princip soustavnosti. Jedná se o určitou konstantnost v působení vedoucího pracovníka na pracovníky. Pokud v jednom dni toleruje pozdní docházku a zanedbávání práce a v dalším dni tvrdě postihuje jakékoli provinění, nepůsobí jeho vliv na podřízené konstantně. Ti potom nevědí, co od takového nadřízeného čekat. Soustavnost je

¹⁰¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 402.

v pracovním procesu žádoucí také při rozvoji, při vzdělávání, a při hodnocení činnosti pracovníků. Opět by působilo rušivě pokud by pracovník byl nucen například za půl roku zvládnout jazykovou zkoušku, ale další čtyři roky by se nemusel vzdělávat.

Princip aktivity. Při vedení organizace lidí stylem otrokáře, výhradně s pomocí výhrůžek a odměn by se takový řídicí pracovník jen stěží dočkal samostatné aktivity v případě, kdy by své mocenské sevření povolil. V případě, kdy úspěch v pracovní aktivitě už nepředpokládá výhradně přítomnost lidí coby prosté pracovní síly sloužící jako nástroj pro rozkazy velitele, ale spočívá spíše ve využití znalostí a v aktivní spolupráci pro objevování nových postupů, je také vlastní aktivita pracovníků nutností pro plné využití potenciálu pracovníků a organizace. Aktivnost založená pouze na příslibu kariérního postupu, finanční odměny, moci a podobně nebývá tak účinná jako ta, která je podepřena hodnotami, kterých právě aktivnost dovolí dosahovat (pocitu potřebnosti, vlastní důležitosti, sebeprosazení, potvrzení vlastní hodnoty a podobně).

Princip názornosti. Na první pohled by se mohlo zdát, že názornost je vlastní pouze vyučování ve škole a v pracovním procesu už není důležitá. Není tomu tak, protože názornost je jednou ze složek efektivnosti. A v pracovním procesu je efektivní komunikace klíčová. V této souvislosti by slovo názorné mohlo být nahrazeno slovy srozumitelné, přehledné, jasné a jednoznačné. Pokud má oboustranná komunikace tyto charakteristiky, stává se v pracovním procesu podobně žádoucí jako názorná komunikace při vyučování. Efektivní komunikace je v pracovním procesu mnohdy nejen jeho základní podmínkou, ale také podmínkou pro dosahování úspěchů.

Princip uvědomělosti. Při vyučování by měl žák rozumět tomu, o čem se mluví a čemu je věnována pozornost. Další zkušenosti, poznatky a informace by pak na ty předchozí měly navazovat. Dostatečné uvědomování si náplně práce by mělo být samozřejmostí. Kromě toho je důležité si při práci uvědomovat i její cíl. A to ne jen ve vlastním měřítku,

ale i v perspektivě celé organizace, které součástí zaměstnanec je. Jedním z úkolů vedoucího pracovníka je tak vhodnou formou připomínat podřízeným smysl a důležitost jejich vlastních i společných úkolů tak, aby svou práci vykonávali s uvědoměním její hodnoty.

Princip trvalosti. V organizaci zpravidla existují některé principy, které mají trvalejší hodnotu. K těmto hlavním principům je vhodné vztahovat principy dílčí. Vztahováním krátkodobějších cílů k cílům hlavním se tyto hlavní připomínají častěji, než v případě, kdy by byly dílčí cíle prezentovány jako zcela nezávislé a samostatné.

Princip přiměřenosti. Při školní výuce se princip přiměřenosti zaměřuje hlavně na to, aby podoba výuky byla přiměřená charakteristikám dětí a aby požadavky na ně kladené odpovídaly jejich úrovni. V pracovním procesu je tomu podobně. Při vzdělávání by školitel měl zvolit takové metody, které by nejlépe odpovídaly adresátům a jejich potřebám. Ve srovnání se školním prostředím si školitelé v pracovním procesu mohou klást náročnější podmínky, protože adresáti jsou motivováni jinak než ve škole. Ve škole může žák dostat jednoduše řečeno čtyři stupně dobré známky a jednu špatnou. V práci může zaměstnanec většinou na jedné straně dostávat zapláceno a tím se žít, nebo být vyhozen a mít problém. Proto i ochota se něco učit bývá v pracovním procesu značná. Další aplikací principu přiměřenosti v pracovním zařazení je míra požadavků a úkolů, které jsou pracovníkovi svěřeny. Podobně jako v předchozím případě, i zde většinou platí poměrně jasný model odměny a trestu. Proto často lidé přijímají více, než by bylo rozumné vykonávat.

Princip postupnosti. Při práci je někdy možné a žádoucí využít návaznosti současného stavu na to, co bylo v minulosti. Vystihnout a využít souvislosti pak přináší možnost poučit se z minulých chyb, opakovat a vylepšovat osvědčené postupy a zkusit nové možnosti.

Princip emocionálnosti. V pracovním prostředí se jedná hlavně o vyzrálou osobnost a o autenticitu. Pracovník by neměl být ani přecitlivělý, ani bezcitný. Pro společné soužití pracovníků je také důležité,

aby každý z nich byl sám sebou, aby působil věrohodně a aby jeho kolegové věděli, co od něj mohou očekávat. V případě vedoucího pracovníka je potom vyzrálost osobnosti důležitá i pro jednání s podřízenými. Ve chvíli, kdy si neví rady a začne se schovávat za svou pozici, přestává být dostatečně autentický a pro podřízené může být nesrozumitelný. Mohou vycítit, že nemá dostatečnou přirozenou autoritu. Co se týče pracovníků, pak v profesích, ve kterých patří k povinnostem i jednání s lidmi mimo organizaci, může dojít k podobné situaci jako při jednání nadřízeného k podřízenému. Například pracovník na úřadě si potřebuje dokázat svou hodnotu, a proto mluví s příchozími z pozice důležitého úředníka. Tím jeho projev do značné míry pozbývá lidskosti a návštěvník tak může mít nepříjemné pocity. Obzvláště v organizacích, které jsou závislé na spokojenosti zákazníků pak může být takové chování zaměstnance velmi nežádoucí a jistá přirozená autenticita jeho projevu je tak jednou z oblastí rozvoje, na kterou je zapotřebí při vzdělávání zaměstnanců brát zřetel.

Princip jednotného výchovného působení. V pracovním procesu se nejedná o výchovné působení, ale obecněji o komunikaci a o tok informací. Podobnost se školním vyučováním je ale zřejmá. Zatímco ve škole je klíčové, aby podobný názor na výchovu měli všichni učitelé, v pracovním procesu je pro úspěch nutné, aby řídicí pracovníci poskytovali svým podřízeným informace, které si jednak vzájemně neodporují, jednak zapadají do určitého předem promyšleného rámce. Kromě okamžitého působení řídicích pracovníků je také důležitá úloha kultury organizace, která může ovlivnit jednotlivce mnohdy daleko více než oficiální prohlášení vedoucích pracovníků.

Princip sloučení teorie s praxí. V pracovním prostředí se jedná hlavně o snahu přiblížit podobu doporučených postupů k tomu, jak se to bude skutečně dělat a v následném hodnocení vystihnout to, jak se to opravdu dělalo. Situace, kdy jiný pracovní postup je coby oficiální uveden „na papíře“ a jiný coby jediný možný realizován každodenně v pracovním

procesu, nepřispívá k efektivitě chodu celé organizace a tříští pozornost pracovníků na dvě reality. Tu skutečnou, ve které pracují, a tu fiktivní a oficiální, kterou prezentují svým nadřízeným.

3 VIZE A MOŽNÝ VÝVOJ OBORU

S měnící se společností jsou pro úspěch na úrovni organizací zapotřebí jiné metody práce a v závislosti na nich je odlišná i role pracovníků. Řízení lidských zdrojů se podle našeho názoru bude muset v přicházející době vyrovnat s některými trendy ve společnosti, které se dotknou metod práce samotného oboru, byť v některých případech mohou s řízením lidských zdrojů zdánlivě nesouviset.

Hodnota člověka. V prostředí téměř plném odborníků je odbornost považována spíše za normu než za výhodu. Přesto ne všichni lidé se skutečně stanou kvalifikovaným odborníkem a personalisté budou muset s těmito lidmi jednat (ať už v pracovním procesu nebo mimo něj). Právě v přístupu k lidem patřícím z nějakého úhlu pohledu mimo normu se pozná profesionalita pracovníka. Tento požadavek existuje už dnes, se vzrůstající úrovní organizací a pracovníků v nich bude ale narůstat rozdíl mezi odborníky a tzv. personálem neodborným. O to důležitější pak bude kompetentnost na jiné lidi adekvátně reagovat a přiměřeně s nimi komunikovat.

Volný čas. S narůstajícím množstvím volného času se rozšiřuje také kvantita možností pro jeho využití. Souvislost fenoménu volného času s pracovním procesem bude spočívat ve vlivu jednoho prvku na druhý. Specificky strávený volný čas bude mít zásadnější dopady na pracovní výkonnost. Volný čas bude prostorem v životě lidí, o který, v podobě nabídky nevšedních volnočasových aktivit, se s cílem zisku budou ucházet některé komerční organizace. Případná plytkost těchto nabídek maskovaná atraktivitou, bude odhalena pouze člověkem dostatečně

vyzrálým. Personální oddělení bude moci svým vlivem přispívat k tomu, aby se pracovníci orientovali spíše na aktivity, které pomohou rozvíjet jejich osobnost. Cílem přitom není vychovávat dospělé lidi, spíše na ně pozitivně působit. Jak chápeme rozdíl mezi výchovou a pozitivním působením můžeme ilustrovat následovně: Např. pokud v hotelu na recepci zaměstnanec pozdraví hosta, nemá host povinnost pozdravit také (pomineme-li společenské normy) a nejedná se o vychovávání, ale o pozitivní působení pozdravem jako mezilidskou hodnotou.

Smysl života. Výzvou v oboru řízení lidských zdrojů je pojetí práce jako jednoho ze smyslů života. Nejedná se přitom o sofistikovanou zástěrku jak požadovat od pracovníků nadlidské výkony pod záminkou, že po tom přeci sami touží. Jedná se naopak o nabídku takové modifikace přístupu pracovníka k pracovní činnosti (v rámci možností), která mu nabídne soulad požadovaného obsahu s jeho pojetím práce jako jednoho z vlastních smyslů života (např. změna pracovní pozice v rámci organizace, nebo specializace v rámci současné pracovní pozice). Samozřejmě, ne pro všechny bude mít práce takovou hodnotu.

Vzdělání. Vzdelání se pro úspěšné stane životním stylem a samo o sobě hodnotou. Bude mít celoživotně kontinuální charakter a bude typické pružným přizpůsobením se novým podmínkám. Nebude spočívat v encyklopedických znalostech, ale v orientaci na klíčové hodnoty a v osobním rozvoji. Nebude spočívat ani v pochybně získaném titulu, který nebude podložen schopnostmi a dovednostmi.

Změny ve společnosti s odrazem na práci v oboru řízení lidských zdrojů je nejlépe možné vystihnout na úrovni jedince, organizace a celé společnosti. Pro tuto příležitost se bude jednat spíše o vybrané jevy, než o kompletní přehled současných vizí.

3.1 Pracovník disponující znalostmi

Pro úspěch v roli pracovníka bude nabývat na důležitosti kvalifikace. A to nejen ve smyslu schopností, ale hlavně ve smyslu vyzrálé osobnosti. S nutností zvyšování kvalifikace se bude zvyšovat i odpovědnost kladená na pracovníky a s tím bude souviset i potřeba důvěry, kterou bude zapotřebí do nich vkládat. „V této souvislosti je pak logické, že významné místo ve struktuře předpokladů jedince pro určitou pracovní činnost přísluší nejen jeho schopnostem, ale i dalším osobnostním vlastnostem.“¹⁰² Důležitější než samotná úroveň toho, co pracovník umí, bude úroveň toho, jaký je. „Všichni máme tendenci podceňovat osobnost a temperament. A přitom je nesmírně důležité nebrat je na lehkou váhu, neboť je nelze výcvikem změnit. Lidé, kteří potřebují příliš mnoho času k tomu, než se rozhodnou a jak, nepatří na bojiště.“¹⁰³ Kromě samotného vzdělání bude rozhodující pro úspěch v roli pracovníka i to, jakým způsobem dokáže svůj potenciál využít. „Obecné intelektové schopnosti, vědomosti či znalosti však ještě nejsou dostatečnou zárukou toho, že jedinec bude tyto dispozice schopen realizovat v rámci výkonu konkrétní pracovní činnosti.“¹⁰⁴ Pozvolna se mění také vztah mezi podřízenými a nadřízenými pracovníky. Se zvyšující se kvalifikací se zvyšuje i specializace. Specializace pracovníka disponujícího znalostmi (knowledge worker) „je sice možná poměrně úzká, vyznají se v ní však lépe, než šéf – a jsou si toho vědomi. Ve vlastním oboru jsou svému zaměstnavateli nadřazení bez ohledu na to, jak podřízené místo zaujímají v organizační hierarchii. Pracovník disponující znalostmi je tudíž spíše kolegou a společníkem než podřízeným a jako takového je třeba ho řídit.“¹⁰⁵

¹⁰² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, str. 73.

¹⁰³ DRUCKER, P. F., *Řízení neziskových organizací*, str. 161.

¹⁰⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, str. 71.

¹⁰⁵ DRUCKER, P. F., *Nové reality*, str. 165.

S postupem globalizace také nabývá na důležitosti pověst konkrétního pracovníka (jakéhokoli člověka). Před mnoha lety v případě ostudy měli informace lidé v místě bydliště, obecnější v okolí, a podle závažnosti se s postupující vzdáleností povědomí o člověku vytrácelo a tento tak v případě odstěhování mohl jinde začít naoko s čistým štítem. Dnes je situace odlišná. Pokud někdo v malé tuzemské obci uklouzne na ledu a upadne, je teoretická možnost, že to během několika sekund uvidí například jeho známí na dovolené v Kalifornii. Pravděpodobnost se zvyšuje s mírou kurióznosti a závažnosti události a s mírou všeobecné známosti dotyčného. Pracovník po pracovní době už není bezejmenný anonymní člověk, ale zůstává do určité míry reprezentantem organizace, které je součástí.

3.2 Moderní technologie

Důvěra v moderní technologie a svět jimi prostoupený v současnosti, a ještě více v budoucnosti, znamená pro některé lidi skryté náboženství. Jakákoli technická vymoženost je ale vždy jen více či méně sofistikovaným nástrojem, který posouvá hranice lidských možností a který tak ale nečiní sám, ale který toto pouze umožňuje.

Konkurenční výhoda bude podle našeho názoru v budoucnosti spočívat spíše v prezentaci technických vymožeností právě (možná paradoxně - jen) jako nástroje, který lidem pomáhá, nikoli jako geniálního, bezchybného a separovaného světa s existencí sama pro sebe.

V řízení lidských zdrojů se objeví riziko plynoucí z případné hrozby ztráty soukromí vlivem odrazu virtuální identity v prostředí internetu. Toto riziko bude pro personalisty znamenat potenciální možnost většího přehledu o lidech, se kterými budou na různých úrovních pracovat. Větší důležitost tak podle našeho názoru bude mít fenomén soukromí

a tajemství při styku s člověkem. Personální útvar v organizaci bude mít ještě větší odpovědnost za informace, které se s konkrétním člověkem během jeho svázanosti s organizací dostanou do souvislosti, a také větší odpovědnost za hodnocení informací, které se vlivem různých technologií mohou s člověkem, někdy i bez jeho přičinění, spojit.

Jako další důležitou změnu v řízení lidských zdrojů vidíme větší oceňování hodnoty lidství. Moderní technologie potenciálně vystoupí k takové výši, že uznávání větší hodnoty člověka než techniky bude možná složitější a ne tak evidentní, čímž vznikne prostor pro zpochybňování lidskosti jako něčeho cenného. Něco se ale nezmění – smysl využití nástrojů bude mít stále v rukou člověk. *“Když mi někdo zavolá telefonem a bude mluvit jazykem, který neovládám, ani trochu mi nepomůže, bude-li spojení naprosto zřetelné.”*¹⁰⁶ Význam techniky spočívá také v ulehčení práce – v tomto případě je možné někomu zatelefonovat a nemuset čekat dny nebo týdny na dopis. Ani pokročilá technika ale neovlivní záměr člověka, nepomůže technika v případě, kdy si lidé nerozumějí.

Zacházení s moderní technikou je optimem mezi dvěma extrémy. První krajní přístup spočívá v neznalosti, případně v odmítání těchto prostředků, které mohou ulehčovat život. Druhým extrémním přístupem je jejich subjektivní povýšení do role nikoli nástrojů pomáhajících k vytváření hodnot, ale do samotných nositelů a reprezentantů těchto principů. Moderní úloha řízení lidských zdrojů bude podle našeho názoru spočívat právě ve zralém přístupu k technologiím a někdy i k akcentování a vyzdvihování důležitosti lidského faktoru v organizaci a připomínání, že i v době užitečné pokročilé techniky a technologie je člověk, jako lidská bytost, nenahraditelný.

¹⁰⁶ DRUCKER, P. F., *Nové reality*, str. 234.

3.3 Organizace založená na informacích

S měnícími se nároky na pracovníky, kteří se stávají specialisty ve svém oboru, se proměňuje i hlavní hodnota, na které může firma stavět konkurenční výhodu. „*Velké organizace prakticky nemají na vybranou a musejí se stát organizacemi založenými na informacích. Jedním z faktorů vyžadujících tento posun je demografická situace. Těžiště zaměstnanosti se rychle přesunuje od manuálních dělníků a kancelářských úředníků k pracovníkům disponujícím znalostmi, přičemž tito pracovníci nezapadají do onoho příkazového a řídicího modelu, který podniková sféra před sto lety převzala od armády.*“¹⁰⁷

Se specializovanější rolí pracovníků v organizaci se mění i způsob řízení. Odborníci většinou nepotřebují přímý dohled nad svou prací, a proto i řídicích pracovníků může být méně a i tito sami se stávají specializovanějšími. „*Moderní manažerské myšlení a jednání jsou v posledním desetiletí založeny především na umění práce s informacemi a znalostmi. Nejde o módní krátkodobou vlnu, ale o vyústění technického, ekonomického, kulturního a sociálního rozvoje do období, pro něž je charakteristická zásadní kvalitativní změna významu a postavení informací. Je to období označované jako informační společnost.*“¹⁰⁸

Informace jsou ta data, kterým hodnotitel přisuzuje určitou hodnotu. „*Hodnota informace je součástí, resp. důsledkem interpretačního procesu její transformace z dat. Má tudíž individuální (subjektivní) charakter. Hodnotu přisuzuje informaci její uživatel především na základě svých znalostí. Data jsou jen nositelem potenciální hodnoty. Přesto mohou být předmětem směny a mít cenu.*“¹⁰⁹

Informace jsou také jakési interpretace reality, kterou už zhodnotil někdo před námi a tato hodnocení nám z různých (ne vždy pro nás primárně prospěšných motivů) nabízí. Vyspělost organizace (člověka nebo

¹⁰⁷ DRUCKER, P. F., *Nové reality*, str. 189.

¹⁰⁸ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, str. 56.

¹⁰⁹ Tamtéž, str. 58.

týmu odpovědnému za analýzu informací) bude zřejmě stále více znamenat schopnost podle určitých klíčů rozpoznat pravou hodnotu informací pro organizaci (nikoli jen pro její cíle, ale i pro ni samotnou).

Pro efektivní použití dostupných informací je důležité nejen rozšiřovat rámec těch dostupných, ale navíc v tomto rámci navyšovat podíl těch hodnotných. Řečeno vojenskou strategií „mít kvalitní informátory“. Ve vztahu ke konkrétní organizaci je možné pozorovat několik druhů informací a ke každému je zapotřebí přistupovat jinak. Všechny tyto druhy informací se nějakým způsobem dotýkají konkrétní organizace. Jedním z úkolů odpovědných pracovníků v organizaci je z celkového souboru pro organizaci neznámých informací vybírat ty, které jsou důležité, a tyto se pak snažit získat a využít.

Na informace také není možné pohlížet jen jako na něco hodnotného, co se nachází hlavně mimo organizaci, ale je žádoucí jako zásadní vnímat i ty informace (někdy především právě ty), které mají svůj původ uvnitř v organizaci. Z tohoto pohledu jsou i sami členové organizace přímo nebo potenciálně hodnotní jako původci hodnotných informací. Armstrong uvádí, že Senge (1990), který vytvořil termín „učící se organizace“, ji charakterizoval jako takovou, „*kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně*“¹¹⁰. Propojení souvislostí při rozvoji informační a intelektuální úrovně organizace připomíná R. Krninská: „*V organizaci založené na znalostech se řízení informací zaměří na zvyšování inteligence organizace. Nová ekonomika – ekonomika znalostí akcentuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti, dovednosti jako hybné síly inovací.*“¹¹¹

¹¹⁰ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, str. 450.

¹¹¹ KRNINSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů*, str. 40.

Současná, nebo v blízké době nastávající, podoba společnosti bývá označována jako informační. Navazuje přitom na společnost industriální, nebo také průmyslovou, která znamenala nástup a rozšíření tovární výroby a masové produkce. Tato epocha pak nahradila dřívější zemědělskou společnost, která byla typická obživou chováním živočichů a pěstováním rostlin. Pro moderní dobu je typická hodnota založená nikoli na materiálu, ale na znalostech. *„Nová „společnost znalostí“ znamená proměnu stejně zásadní, jako byla kdysi industrializace, ale navíc mnohem rychlejší a univerzálnější. Vede k rychlé a vzájemné závislosti v celosvětovém měřítku. K tomu přispívá další klíčový jev – prudký a v podstatě nepředvídatelný rozvoj informačních a komunikačních technologií.“*¹¹² Informační a komunikační technologie (s výpočetním základem) se stávají nezbytnou součástí nejen pro výkon pracovní činnosti, ale též pro každodenní život lidí. Proměna světa se odehrává velmi rychle až překotně. Za posledních několik desetiletí se životní způsob lidí změnil výrazněji, než jak se měnil v předchozích několika staletích.

Úkolem pro současného člověka je určitý odstup od překotného tempa změn ve společnosti, nadhled nad množstvím informací, které jsou k dispozici, vyzrálost v případě vybírání si hodnotných informací, paměť na tradiční hodnoty přetrvávající z minulosti a naděje pro dny budoucí. Řízení lidských zdrojů vykonávané v organizaci je pak specifickým průvodcem pracovníků pro život v moderní společnosti, který se neomezuje pouze na dílčí procesy pracovního procesu, ale který hodnotí realitu a reaguje na ni jako na celkový fenomén.

¹¹² KRNINSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*, str. 155.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů představuje v managementu tu složku práce, která se primárně zaměřuje na lidský faktor organizace. Personální práce spočívá, zjednodušeně řečeno, v hledání nových talentů, ve výběru potenciálních pracovníků, v přijímání, v pomáhání se zaškolením, se vzděláváním, s rozvojem pracovníků, s jejich hodnocením, řízením pracovního výkonu, odměňováním, a také s uvolňováním lidí z organizace. Z širšího pohledu nemůže výkon řízení lidských zdrojů opomenout nic, co s lidmi a s jejich přítomností souvisí, tedy s fenomény jako je lidské zdraví, mezilidské vztahy, volný čas, seberealizace, motivace apod.

Využití pedagogických principů a úhlů pohledu v řízení lidských zdrojů je v určitém rozsahu nezbytné pro výkon této práce – to se projevuje např. zájmem o lidi nebo vytvářením prostředí, ve kterém se nebude spoléhat jen na výkon, v určitém rozsahu je využití pedagogických principů obohacením personální práce a dalším přispěním na cestě k velmi dobrému výkonu této práce – to se projevuje hlavně zralým a nenásilným působením na sociální klima uvnitř organizace. V přehnaném rozsahu je využití pedagogických principů v řízení lidských zdrojů spíše kontraproduktivní, například tehdy, když se vzdělávání stane důležitějším než řízení pracovního výkonu. Tato hypotetická situace už ale sama o sobě popírá pedagogický princip vyváženosti a přiměřenosti, a nadužívané principy tak už přestávají být v pravém smyslu pedagogické. Z tohoto příkladu je patrné, že využití pedagogických principů nemůže být na škodu, protože tyto nejsou jen měřítkem určité kvality přístupu, ale také měřítkem vhodné podoby a rozsahu aplikace.

Potenciál řízení lidských zdrojů je v tom, že moderní doba stále více zdůrazňuje důležitost lidského rozměru práce. Samotný výkon, práce, termíny, čísla, peníze jsou jen lidské termíny nebo nástroje, ale fenomény jako mezilidské vztahy, péče o zdraví, sociální klima, nebo přiměřené úsilí

nejsou jakýmsi luxusem nebo dobročinností v rámci organizace, ale naopak nástrojem, jak přispět k lepšímu pracovnímu nasazení a k lepší motivaci. Důvodem pro uplatňování lidského přístupu k pracovníkům není jen to, že jde o prostředek k navýšení výkonnosti, ale také proto, že jde o známku jisté vyzrálosti charakteru.

Cílem práce bylo vystihnout společné body v řízení lidských zdrojů a v pedagogice. Toto spojení jsem našel v konkrétních situacích, např. při práci s chybou, v nutnosti přiměřeného poměru mezi vynaloženým úsilím a požadovaným cílem, ale také na obecnější rovině např. při posuzování fungování sociální skupiny z hlediska vlivu na vykonávanou práci.

V průběhu psaní jsem zjistil, že samotný dobrý záměr nestačí a je zapotřebí ho podložit konkrétními cíli a na ně v práci navázat. Také se mi potvrdil předpoklad, že edukace nemusí nutně spadat jen do prostředí školy, ale že je jevem univerzálnějším a uplatňovaným na mnoha dalších místech. Podobně i odpovědnost za lidské zdroje nemusí být zastoupena jen v prostředí např. firmy, ale některé metody práce mají opět širší použití.

Díky této práci jsem měl nejen možnost proniknout podrobněji do struktury řízení lidských zdrojů, ale navíc se zamyslet nad možnými výhodami a riziky obohacení oboru o pedagogické úhly pohledu. Domnívám se, že pro čtenáře může být tato práce přínosem hlavně při konfrontaci s realitou a při zamýšlení se nad některými zde zdůrazněnými pohledy na vybrané aspekty řízení lidských zdrojů.

Použitá literatura:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek.

Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. Psychologie a sociologie řízení.

2. rozšíř. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002.

ISBN 80-7261-064-3.

BLÁHA, J., DYTRT, Z. Manažerská etika.

Praha: MANAGEMENT PRESS, 2003. ISBN 80-7261-084-8.

DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005.

ISBN 80-902105-8-9.

DONNELLY, JR., J. H. a kol. Management. Praha: Grada, 1997.

ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, P. F. Nové reality. Praha: MANAGEMENT PRESS,

1995. ISBN 80-85603-85-3.

DRUCKER, P. F. Řízení neziskových organizací.

Praha: MANAGEMENT PRESS, 1994. ISBN 80-85603-38-1.

GRAINER, S. Moderní management: Základní myšlenkové

směry. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2000.

ISBN 80-7261-019-8.

HOFBAUER, B. Děti, mládež a volný čas. Praha: Portál, 2004.

ISBN 80-7178-927-5.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006.
ISBN 80-247-1458-2.

KALHOUS, Z., Školní didaktika, Praha: Portál, 2002.
ISBN 80-7178-253-X.

KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004.
ISBN 80-86432-97-7.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přeprac. a dopln. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1997.
ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*.
České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích,
Zemědělská fakulta, 2002. ISBN 80-7040-581-3.

KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*.
Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2002.
ISBN 80-8069-105-3.

KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*.
České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích,
Zemědělská fakulta, 2002. ISBN 80-7040-584-8.

- MAGRETTA, J. a kol. *Co je to management.*
Praha: MANAGEMENT PRESS, 2004. ISBN 80-7261-106-2.
- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Vedení lidí v organizaci.*
Plzeň: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 1999.
ISBN 80-7082-557-X.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU J. W. *Řízení lidských zdrojů.*
Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- PAVELKA, K. *Jak lépe řídit.* Praha: Svoboda, 1970.
ISBN 25-070-70.
- PÁVKOVÁ, J. a kol. *Pedagogika volného času.* Praha: Portál,
2002. ISBN 80-7178-711-6.
- PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací.* Praha:
Nadace Lotos, 1996. ISBN neuvedeno.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí.* Praha:
Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- PRŮCHA J. *Moderní pedagogika. 2., přepr. a aktual. vyd.*
Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-631-4.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník.*
3. rozšíř. a aktual. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2.
- SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů.*
Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. ISBN 80-7041-187-2.

SLEPIČKOVÁ, I. Sport a volný čas.

Praha: Univerzita Karlova v Praze – Nakladatelství Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0044-7.

VEBER, J. a kol. *Management*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

VÍTEK, M., VÍTKOVÁ, M. *Management: Systémový přístup*.

Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-872-7.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozšíř. vyd.

Praha: MANAGEMENT PRESS, 2001. ISBN 80-7261-041-4.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2006.

ISBN 80-7261-143-7.

WAGNEROVÁ, I. *Řízení výkonnosti*. Brno: Marek Konečný, 2005.

ISBN 80-903516-5-4.

ZLÁMAL, J., HORVÁTH, M. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc:

Univerzita Palackého v Olomouci, Lékařská fakulta, 2005.

ISBN 80-244-1085-0.

ABSTRAKT

PRENER, Z. *Vybrané pedagogické aspekty řízení lidských zdrojů.*

České Budějovice 2010. Diplomová práce.

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta.

Katedra pedagogiky. Vedoucí práce P. Bauman.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, rozvoj lidských zdrojů, personální práce, pedagogické aspekty, pracovní výkon, motivace

Práce se zabývá popisem a hodnocením vybraných pedagogických aspektů řízení lidských zdrojů. Představuje současná pojetí oboru a vývoj od personální administrativy přes personální řízení až k řízení lidských zdrojů jako jednoty rozvoje pracovníků a využití jejich potenciálu pro plnění cílů organizace v souladu s potřebami pracovníků. Nabízí také přehled struktury oboru (přijímání pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení atd.) a porovnání využití principů oboru ve výkonu práce personalisty a manažera.

Na tomto základě jsou následně zdůrazněny některé determinanty edukačních procesů v rámci řízení lidských zdrojů, které souvisejí s přítomností lidí (osobnost, zdraví, mezilidské vztahy), nebo které souvisejí s pracovním výkonem (práce, volný čas, pracovní prostředí) a zhodnocena pedagogická dimenze dílčích procesů oboru, které byly dříve představeny. Součástí jsou i možné perspektivy nebo vize budoucího vývoje, zejména měnící se hodnota informací pro fungování organizací nebo posouzení moderní role techniky s porovnáním role člověka.

ABSTRACT

Selected educational aspects of human resources management.

Key words: human resources management, human resources development, personnel management, educational aspects, job performance, motivation

The thesis describes and evaluates selected educational aspects of human resources management. It introduces some recent conceptions of specialization and evolution from personnel administration through personnel management to human resources management as the unity of employee development and utilization of their potential to achieve organization's objectives according to their needs. It outlines the structure of human resources management (recruitment, performance management, evaluation ...) and compares the application of principles of specialization in the work of a human resources manager and a line manager.

Subsequently, several determinants of educational processes within human resource management are pointed out in connection with human factors (personality, health, human relations) and job performance (work, free time, work environment). Furthermore, educational dimension of human resources management is evaluated. In the final part Possible prognosis and future expectations are included. Namely, the worth of information for functioning of organizations and comparing the modern roles of technology with the role of humanity in the modern world.