Literární rešerše

Řízení lidských zdrojů a podniková kultura

Radka Syslová

Obsah

1 Úvod
2 Historie
3 Kultura
    3.1 Obecné pojetí kultury
    3.2 Kultura v řízení lidských zdrojů
4 Podniková kultura
    4.1 Roviny podnikové kultury
    4.2 Vznik podnikové kultury
    4.3 Význam podnikové kultury
    4.4 Prostředky podnikové kultury
        4.4.1 Verbální symboly
        4.4.2 Symbolická jednání
        4.4.3 Symbolické artefakty materiální povahy
    4.5 Typy podnikové kultury
    4.6 Nositelé podnikové kultury
    4.7 Řízení podnikové kultury
5 Řízení lidských zdrojů
    5.1 Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů
    5.2 Úrovně řízení lidských zdrojů
        5.2.1 Mikroprostor
            5.2.1.1 Osobnost jedince
            5.2.1.2 Člověk v řízení lidských zdrojů
            5.2.1.3 Osobnost manažera
                5.2.1.3.1 Týmová práce
                5.2.1.3.2 Komunikace
        5.2.2 Mezoprostor
            5.2.2.1 Interní faktory
            5.2.2.2 Externí faktory
    5.3 Úkoly řízení lidských zdrojů
        5.3.1 Analýza lidských zdrojů
        5.3.2 Výběr zaměstnanců
        5.3.3 Adaptace zaměstnanců
        5.3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
        5.3.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců
            5.3.5.1 Motivace
        5.3.6 Pracovní podmínky
        5.3.7 Sociální podmínky
        5.3.8 Personální informační systém
        5.3.9 Uvolňování zaměstnanců

1 Úvod

2 Historie

Podstata každého podniku a podnikání vůbec je především ekonomická. Každý podnikatel, vlastník či manažer chce přirozeně dosáhnout maximálního zisku při minimálních nákladech a co nejefektivnější výrobě. Tyto a mnohé další ekonomické i neekonomické cíle lze však realizovat pouze tehdy, jsou-li přítomni kvalifikovaní pracovníci a především schopný management. V současné době se management každé firmy ocitá v bodě, kdy rozhodujícím nástrojem konkurenceschopnosti a prosperity podniku jsou lidské zdroje, jejich řízení, rozvoj a podniková kultura. Důvodem je přechod industriálního světa, který se opíral především o půdu, peníze a suroviny, k postindustriálnímu světu, který bude využívat zejména znalosti a lidský kapitál *(Krninská, 2002).*

Obecně lze říci, že na počátku 20. století byl člověk chápán jako součást technického systému a byl objektem technického řízení. Personální práce byla omezena na získávání racionálního počtu zaměstnanců. Až ve 30. letech se začaly objevovat první sociální služby pracovníkům vycházející z jejich potřeb. Do 60. let minulého století se zabývala lidskými zdroji personální administrativa. Šlo především o vedení personální agendy a další personální činnosti. V některých podnicích je bohužel řízení lidských zdrojů stále na této úrovni. V 70. letech přecházela personální administrativa v personální řízení, které se soustředilo na pracovní kolektiv, jeho organizovanost, složení a motivaci. V této době byl kladen stále větší důraz na vzdělání, školení a profesionalitu zaměstnanců. V 70. a 80. letech se také začal rozšiřovat kulturologický přístup k podniku, na jehož základě začaly být respektovány důležité sociální skutečnosti. Počátkem 80. let se ve vyspělých západních zemích hovořilo už o řízení lidských zdrojů. Personální práce začala nabývat strategického významu při řízení firmy. Personální útvar se stal spoluodpovědný za řízení celé organizace. V období 80. a 90. let se stala významným tématem v této oblasti podniková kultura, která přispěla k celkové humanizace manažerských teorií. V posledních 10 – 15 letech přešlo řízení lidských zdrojů k řízení intelektuálního kapitálu. Díky postupující globalizaci celého světa se intelektuální kapitál dnes stává základním strategickým faktorem. Firmy investují do rozvoje lidského potenciálu, vzdělávání pracovníků a rozvoje jejich kompetencí, což vede ke vzniku tzv. učících se organizací.

3 Kultura

3.1 Obecné pojetí kultury

Kultura je řídící složkou každého společenství, které významně ovlivňuje. Zahrnuje všechny materiální a duchovní produkty, vztahy, myšlenky, přístupy a ideje, které člověk vytvořil, a jež ho odlišují od jiných živočichů. Vznikla nahromaděním materiálních a duchovních hodnot v průběhu generací na základě dlouhodobého vývoje a prolíná celým životem jedince. Jedná se o integrovaný celek, ve kterém člověk žije a přijímá jeho vzory, které jej vedou k tomu, aby se choval určitým „žádoucím“ způsobem. Kultura dále určuje ráz společenského, politického a ekonomického prostředí. Svědčí především o specifických způsobech interakce a komunikace mezi lidmi. Jde o zásady, pravidla a sociální normy, které upravují vzájemné soužití v určitém společenství. Tato společenství mohou být různě velká od rodin, zájmových skupin, přes národy až ke globálnímu světu. Kultura má významný vliv na psychiku každého jedince. Již od narození prochází člověk procesem kultivace, resp. socializace, v němž uplatňuje vliv kulturních vzorců, které vyjadřují kulturní specifické hodnoty a tradice *(Nakonečný, 2004).*

Kultura z hlediska její funkce ve společnosti je předmětem zájmu především kulturní antropologie. Tato věda se zabývá empirickým, systematickým a srovnávacím výzkumem rozdílných kultur jako projevu historicky se utvářejících rozdílných životních možností člověka a různých forem jeho společenství. Zkoumá společné znaky, podobnosti a rozdíly mezi různými, geograficky oddělenými sociálními společenstvími. V jádru kultury leží neviditelný, ale identifikovatelný systém řízení a sebeřízení, který umožňuje společný život jednotlivcům *(Bedrnová – Nový, 2002).*

Proto je kultura podstatným prvkem řízení lidských zdrojů a je nutné věnovat jí značnou pozornost. Důležité pro každého jedince je tedy zvládnout, pochopit, akceptovat a zachovávat svou vlastní kulturu ať už na úrovni rodiny, podniku, regionu či státu. V současném globalizovaném světě však nevyhnutelně dochází ke střetu kultur. Z tohoto jevu vyplývá potřeba jedince seznámit se s kulturami cizích zemí, orientovat se v nich a znát jejich specifika.

3.2 Kultura v řízení lidských zdrojů

V podstatě lze kulturu rozdělit do tří základních úrovní projevujících se svými charakteristickými interkulturálními, multikulturálními a transkulturálními aspekty. Na úrovni makroprostoru jde o podnikovou kulturu, národní neboli regionální kulturu a globální kulturu. Pro firmy v České republice je nyní aktuální prostor Evropské unie a jejích regionů. Na úrovni mezoprostovu se setkáváme s podnikovou kulturou, řízením lidských zdrojů a personálním řízením. A úroveň mikroprostoru zahrnuje kulturu každého jedince, jeho sebepoznávání, seberozvoj a celoživotní vzdělávání. Tyto prostory se vzájemně prolínají a ovlivňují, přičemž každá kultura vychází z kultury vyšších systémů. Jelikož kultura sama vychází z minulosti a přejímá její symboly a archetypy, je pro každého jedince klíčové pochopení vlastní kulturní minulosti. Dále je nutné rozšířit si znalosti nejen o cizí jazyky, ale také o kulturní zvyky, způsoby jednání a mnohé další aspekty týkající se kultur jiných států. Důvodem je rostoucí význam mezinárodních vztahů a zvyšující se intenzita mezinárodních obchodů. Pro mnohé firmy je dnes kontakt s netuzemskými firmami každodenní záležitostí.

4 Podniková kultura

Podniková kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností *(Krninská, 2002).* Jedná se o zásady, pravidla a sociální normy upravující soužití, vztahy a komunikaci v podniku. Podnik pak můžeme chápat jako sociální útvar se specifickou a neopakovatelnou kulturou. Je to nejasný fenomén, který nelze jednoznačně vyjádřit a má přechodný charakter. Každá kultura jakéhokoli sociálního systému vychází z kultury vyšších systémů. Je to historicky vzniklý produkt a stávající podoba se prosazuje do nově se utvářejícího celku nižšího *(Krninská, 2002).* Míra ovlivnění kultury podniku kulturou regionální či národní může být různá. Podniková kultura úzce souvisí s personálním managementem, přičemž personální a sociální procesy se mohou uskutečňovat jen v souladu se základními principy dané podnikové kultury. Představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce. Kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny. Význam kultury vyplývá z toho, že kultura je

hluboce zakořeněna v zastávaném přesvědčení. Odráží to, co bylo uděláno v minulosti, je složena z reakcí, které byly akceptovány, protože měly v minulosti úspěch *(Armstrong, 1999).*

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ *(Dyer, 1985 in Bedrnová – Nový, 2002)*

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ *(Schein, 1989 in Bedrnová – Nový, 2002)*

„Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. Zvolená řešení, postupy, pravidla a normy se vyhodnocují zejména ve vztahu k formulovaným podnikovým cílům a prioritám a následovně dochází k jejich upevnění, úpravě či odmítnutí. Podniková kultura se tak nejen stále mění, ale její konkrétní obsah je vědomě upravován v závislosti na reálném přínosu k dosahování podnikových cílů.“ *(Bedrnová –Nový, 2002)*

„Hospodářská organizace vytváří a rozvíjí vlastní originální a neopakovatelnou soustavu představ, hodnotových preferencí, norem a vzorů jednání členů a navenek je projevuje relativně stálým způsobem.“ *(Steinmann H., 1991 in Nový, 1992)*

4.1 Roviny podnikové kultury

Z předcházejících definic je patrné, že podniková kultura se skládá z mnoha činitelů. Tyto činitele lze shrnout do tří základních rovin:

Za prvé se jedná o základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců. Tato rovina zahrnuje především vztah jedinců k ostatnímu světu, představy o povaze člověka, příčinách jeho jednání a povaze mezilidských vztahů, co je zdrojem a kdo je nositelem pravdy, zda člověk důvěřuje více autoritám či tradici, zda je spíše pragmatickým typem osobnosti nebo typem intuitivním. Tyto východiska determinuje mnoho vlivů jako například

věk, kulturní prostředí, dosavadní zkušenosti, rodinné zázemí, vlastnosti, temperament jedince a mnoho dalších. Prvky v této rovině se vyskytují v nevědomé úrovni psychiky a pro vnějšího pozorovatele jsou neviditelné. Hodnoty jsou to, co je považováno za důležité. Čím jsou hodnoty pevněji zakořeněny, tím větší mají vliv na chování. Samozřejmé a mlčky předpokládané hodnoty, které jsou hluboce zakotvené v kultuře organizace a jsou posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, zatímco přejaté a okázale zastávané hodnoty, které jsou idealistické a neodrážejí se v chování manažerů, mohou mít malý nebo dokonce nulový efekt *(Armstrong, 1999).*

Za druhé jde o pravidla pracovního a sociálního jednání zahrnující zásady, normy, pravidla, standardy, podnikové ideologie, linie jednání a chování. Tyto normy mohou vznikat spontánně jako neformální sociální normy nebo jako zcela záměrně formulovaná pravidla vytvořená managementem firmy. Tato pravidla jsou do jisté míry vědomá a ovlivnitelná, avšak pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelná. Normy jsou nepsanými pravidly chování, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat. Nikdy nejsou v písemné podobě. Předávají se ústně nebo chováním a mohou být posilovány reakcemi lidí ke kterým dochází v případě porušení norem.

Třetí rovinou jsou cíle a principy podnikové kultury vyjádřené symbolicky. Do této skupiny patří řeč, formy společenského styku, obřady, rituály, oblečení, logo, architekturu, vybavení pracovišť, atd. Tyto symboly jsou zakotvené ve vědomé úrovni lidské psychiky, jsou ovlivnitelné, viditelné, ale občas je nutné vysvětlení jejich významu. Jsou to znaky mající komplexní významový obsah snadný k pochopení, i když jejich interpretace se může lišit *(Krninská, 2002).* Jedná se o lidské výtvory, které jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, jež lidé slyší, vidí nebo cítí. Mohou zahrnovat i takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích a při telefonickém rozhovoru, přijetí, jaké se dostává návštěvám, a způsob, jakým telefonisté jednají s hovory z vnějšku *(Armstrong, 1999).*

4.2 Vznik podnikové kultury

Podniková kultura může vzniknout spontánně jako důsledek jednání zaměstnanců firmy. V tomto případě je však značné riziko, že cíle a představy zaměstnanců se budou lišit od podnikových. Lze říci, že pokud není podniková kultura účelně vytvářena managementem, dochází ke vzniku spontánní kultury. Na druhé straně může být podniková kultura výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídících pracovníků. Zde má podnik možnost působit na zaměstnance pomocí norem, pravidel a předpisů a ovlivňovat tak jejich chování.

Kultura v každém podniku je samozřejmě ovlivňována národní kulturou, kterou mají zaměstnanci v sobě zakořeněnou. A dále má značný vliv i globální kultura, kterou s sebou přináší mezinárodní spolupráce či existence nadnárodních společností.

Základním předpokladem pro vznik silné a účinné podnikové kultury je existence jasné vize a strategie a jasně formulovaných zásad podnikové kultury, která musí být srozumitelně sdělená všem zaměstnancům. Všichni pracovníci firmy by ji měli pochopit a ztotožnit se s ní. Důležité je cílevědomé posilování společných momentů, které spolupracovníky různých profesí a různé úrovně v řídicí hierarchii sjednocují. Nositeli podnikové kultury jsou pak řídící pracovníci, na které jsou v tomto směru kladeny nemalé nároky. Silná podniková kultura se podílí na tvorbě image firmy, sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností v podniku, umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikové organizaci a řízení. Je nezbytné, aby splňovala kritéria jako je: jasnost, zřetelnost, srozumitelnost, rozšířenost a zakotvenost. Normy a hodnoty, které tvoří základnu kultury, se během času formují a rozvíjejí působením vnějšího prostředí organizace i jejích vnitřních procesů, systémů a technologie. Silná kultura bude členy organizace výrazněji vyznávána a bude jasněji vyjadřovat přesvědčení a hodnoty. Tyto hodnoty se pravděpodobně vyvinou během značně dlouhého časového období a budou vnímány jako funkční v tom smyslu, že pomohou organizaci dosáhnout jejích cílů. Může existovat jedna kultura prostupující celou organizaci, ale téměř jistě půjde spíše o řadu subkultur existujících v různých tvarech, funkcích nebo divizích *(Armstrong, 1999).*

4.3 Význam podnikové kultury

Silná podniková kultura má pro firmy tyto přínosy:

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný,
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,
- umožňuje rychlé rozhodování,
- urychluje plynulou implementaci rozhodnutí,
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků,
- zvyšuje motivaci a posiluje týmového ducha,
- zajišťuje stabilitu sociálního systému, nízkou fluktuaci zaměstnanců a značnou loajalitu k podniku.

I silná podniková kultura však s sebou nese možné negativní průvodní jevy:

- tendence k uzavřenosti podnikového systému,
- fixace na tradiční vzory a nedostatek flexibility a blokování nových strategií,
- kolektivní snaha vyhnout se kritice a konfliktům.

Důležitou otázkou v problematice podnikové kultury je možnost její změny. Zde hraje významnou roli míra zavedení kultury. Existují dva základní přístupy ke změně. Za prvé je to objektivistická koncepce radikální změny a za druhé se jedná o evoluční a regulativní sociologické koncepce, které mají mírnější a pozvolnější charakter a jsou obvykle subjektivisticky orientovány. Samozřejmě existuje i kompromisní názor, který je mixem předchozích koncepcí. Je zřejmé, že čím je podniková kultura silnější, tím je její změna méně snadná. Je třeba si uvědomit, že každé upevnění podnikové kultury představuje zároveň bariéru pro její případnou změnu. Na druhou stranu lze podnikovou kulturu účinně ovlivňovat a postupně formovat mnoha různými personálními procesy (např. výběr pracovníků, apod.).

Neexistuje žádná ideální kultura, pouze přiměřená kultura. To znamená, že neexistují žádné univerzální recepty pro řízení kultury, i když existují určité přístupy, které mohou pomoci *(Armstrong, 1999).*

4.4 Prostředky podnikové kultury

Každá podniková kultura má své vlastní prostředky. Mezi rozhodující patří symboly. Jedná se o verbální symboly, symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy.

Symboly jsou znaky mající komplexní komunikativní významový obsah snadný k pochopení, i když jejich interpretace se může lišit. Mohou mít ideální i materiální podobu *(Krninská, 2002).* Věci a události k kulturním prostředí dostávají kulturou určené významy a také reakce na ně má symbolický význam. Vytváří se systém kulturních hodnot, které získávají povahu motivů *(Nakonečný, 2004).* Symbolismus ve své přirozené podstatě je modifikací původního organismu, která umožňuje přetvoření fyziologického popudu v kulturní hodnotu *(Malinowski, 1968 in Nakonečný, 2004).*

4.4.1 Verbální symboly

Řeč jako přirozený prostředek lidské komunikace je považována současně za rozhodující nástroj zprostředkování norem a hodnot podnikové kultury *(Bedrnová, 2002).* Mimořádný význam má při šíření historek, příběhů, mýtů a vyprávění konkrétních událostí. Slouží k usnadnění orientace nových zaměstnanců v podniku. Dále mohou sloužit jako vzorce chování v určitých situacích či návod, jak má zaměstnanec v danou chvíli jednat. Může se jednat i o přikrášlené zprávy o konkrétních událostech, které mají pro podnik velký význam.

4.4.2 Symbolická jednání

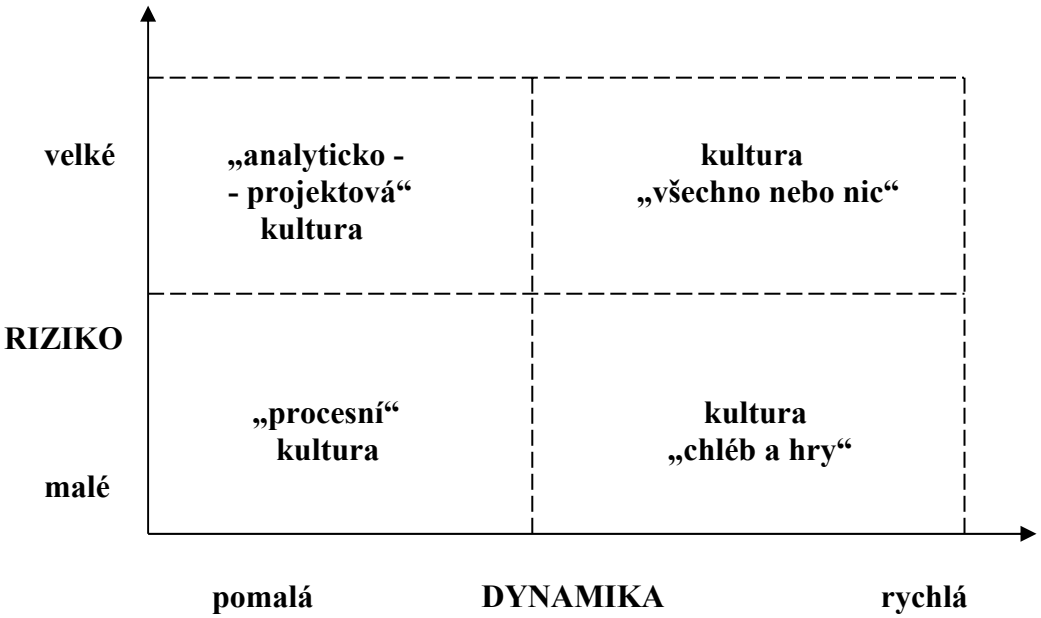
Mezi symbolická jednání patří zejména rituály, ceremoniály a obřady. Jsou více či méně formalizovány a slouží k uvolnění emocí, zvýraznění určitých událostí, vyzdvihují jedince, úspěchy, výsledky práce, motivují zaměstnance a podporují jejich identitu s firmou. Rituálem rozumíme určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam. Ceremoniál se od rituálu liší méně formalizovanou podobou.

4.4.3 Symbolické artefakty materiální povahy

Symbolické artefakty materiální povahy jsou nejvíce viditelné a pro všechny nejsnáze pochopitelné. Proto je firmy většinou považují za nejdůležitější. Patří sem například architektura staveb, vybavení interiérů, logo, firemní barvy nebo propagační předměty. Tyto symboly plní svou funkci pouze za předpokladu, že jsou užívány trvale a při každé příležitosti. Značně důležité jsou i tzv. statusové symboly, které vyjadřují sociální postavení pracovníka a mnohdy pro něj přinášejí řadu materiálních požitků spojených s jeho funkcí. Tyto požitky mohou mít i motivační charakter. Hovoříme například o vizitkách, služebních automobilech, mobilních telefonech, atd.

4.5 Typy podnikové kultury

Podle T. B. Deala a A. A. Kennedyho rozeznáváme tyto základní typy podnikové kultury *(Bedrnová – Nový, 2002)*:



Obr. 1 Typologie podnikové kultury

„Všechno nebo nic“

Tato kultura je charakteristická rychlou dynamikou, ale zároveň velkým rizikem. Jde o kulturu, kde je podnik plný individualistů a osobností s velkými idejemi a velkým temperamentem. Komunikace v rámci tohoto typu podnikové kultury je nekonvenční. Osobní

záležitosti jsou v podniku nepřípustné. Zaměstnanci v podniku nepracují příliš dlouho. Muži a ženy mají rovné postavení. Kariéra jedinců jde rychle nahoru.

„Chléb a hry“

V této kultuře se vyskytuje malé riziko, ale dynamika je stále rychlá. Je zde kladen důraz na přátelství, extroverzi, týmovou práci a úspěch. Sociální prostředí je stavěno nad fyzické podmínky práce. Vyskytuje se tu značná stabilita zaměstnanců. Oblečení je většinou neformální a hovořit o osobních záležitostech je možné.

„Analytický projekt“

Riziko této kultury je velké, ale dynamika je pomalá. Objevuje se zde velký strach z chyb. Důvěru má výlučně vědeckotechnická racionalita. Nic se neponechává náhodě. Každé rozhodnutí se provádí na základě dlouhodobých zkoumání a projektů. O soukromých záležitostech se nehovoří. Do tří let po nástupu je každý ještě nováčkem. Oblečení je korektní.

„Proces“

Tato kultura se vyznačuje malým rizikem a pomalou dynamikou. Všechny aktivity v podniku jsou soustředěny na proces. Cíl nehraje hlavní roli. Každý pracovník se obává, aby neudělal chybu. V podniku není snadný kariérový postup. O každém povýšení se hned ví.

K. Vries a D. Miller vypracovali typologii podnikových kultur v závislosti na nepříznivých psychických stavech jedince. Firmy s těmito kulturami nemají šanci dlouhodobě obstát v konkurenčním prostředí. Jedná se například o:

- Paranoidní kulturu, která je plná stálých obav z ohrožení.
- Nátlakovou kulturu vyznačující se perfektností a detailním rozpracováním všeho.
- Dramatickou kulturu, která se točí okolo jedné ústřední osobnosti v podniku.
- Depresivní kulturu ovlivněnou pesimistickými prognózami a rutinou.
- Schizoidní kulturou, která se vyznačuje neprůbojností a zároveň častými boji o moc.

4.6 Nositelé podnikové kultury

Hlavními nositeli podnikové kultury jsou pracovníci podnikového managementu, jehož hlavními úkoly jsou:

1. vytváření podmínek pro ovlivňování jednání pracovníků a realizace personální a sociální politiky
2. vlastní vedení lidí

Je nutné respektovat základní pravidla. Jedná se například o to, že práce s lidmi by nikdy neměla mít charakter manipulace, měla by být založena na principech podnikové etiky a měla by plně využívat všech možností vedení lidí. Samozřejmě i personální management je ovlivněn jak řadou vnějších faktorů (trh práce), tak vnitřních faktorů (podniková kultura, podniková identita, politika).

Jak manažeři, tak zaměstnanci jsou v dnešním světě pro podnik nejcennějším kapitálem, a proto je nutné věnovat jim značnou pozornost. Chce-li být tedy podnik konkurenceschopný musí se věnovat řízení podnikové kultury a lidských zdrojů.

4.7 Řízení podnikové kultury

Řízení kultury je proces vytváření a posilování vhodné kultury, tj. kultury, která pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů. Řízení podnikové kultury se uskutečňuje posilováním kultury. V tomto případě je cílem zachovat a posílit to, co je v současné kultuře dobré nebo funkční. Dále se sem řadí řízení změn. Týká se toho, umožnit kultuře, aby se úspěšně adaptovala na změnu, a získání souhlasu se změnou v organizaci a slazení kultury se systémy, postupy a metodami práce. Vytvořit postoje, přesvědčení a hodnoty, které budou odpovídat poslání, strategiím, prostředí a technologiím organizace. Cílem je dosáhnout významných změn v klimatu organizace, ve stylu řízení a chování, které pozitivně podpoří splnění cílů organizace. Dalším bodem řízení je dosáhnout oddanosti, což se vztahuje k oddanosti členů organizace jejímu poslání, strategiím a hodnotám.

5 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) 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. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím

nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku, přičemž nejde pouze o využívání schopností pracovníku, ale také o jejich rozvoj *(Krninská, 2002)*.

ŘLZ může být koncepčně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují, a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů. ŘLZ je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidí manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody. ŘLZ může být chápáno jako personální řízení na vysoké úrovni. ŘLZ a personální řízení se v mnoha věcech shodují. Rozdíly lze spatřovat spíše v oblasti důrazů a přístupů než v jejich samotné podstatě *(Armstrong, 1999)*.

5.1 Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má následující charakteristické rysy:

- jedná se o vrcholovým managementem řízenou a manažersky orientovanou činnost,
- výkon a zabezpečení ŘLZ je odpovědností liniových manažerů,
- zdůrazňuje potřebu strategického souladu – integraci podnikových strategií a strategie lidských zdrojů,
- zdůrazňuje význam získání oddanosti poslání a hodnotám organizace,
- může mít různé podoby (tvrdé, měkké),
- znamená uplatnění komplexního a vnitřně provázaného přístupu k zajišťování vzájemně se podporující zaměstnanecké politiky a praxe,
- důraz je kladen na silnou kulturu a hodnoty,
- ŘLZ je orientováno výkonově, přitom zdůrazňuje potřebu stále vyšší úrovně výsledků s cílem vyrovnat se s novými úkoly a výzvami,
- zaměstnanecké vztahy jsou spíše unitaristické než pluralistické, spíše individuální než kolektivní, poskytuje se spíše vysoká důvěra než nízká důvěra,
- organizační principy jsou organické a decentralizované s pružnými rolemi a s větším důrazem na týmovou práci – flexibilita a formování týmů jsou důležitými cíli politiky,
- existuje silný důraz na zabezpečení kvality pro zákazníky a dosahování vysoké úrovně spokojenosti zákazníka,
- odměny jsou diferencovány podle výkonu, schopností nebo kvalifikace,
- provázanost personální práce se strategiemi a plány organizace,

- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

5.2 Úrovně řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze vyjádřit ve třech základních úrovních. První úrovní je tzv. makroprostor. Makroprostorem se rozumí globální svět, jeho různé kultury od celosvětových po regionální. Svět podnikání je stále více poznamenán rostoucí internacionalizací trhu a firem. Globalizace vede k trvalému růstu nadnárodních společností. Ty existují již dlouhou dobu, avšak urychlování globální expanze, přebírání a spojování firem se stává stále důležitějším rysem průmyslové a obchodní scény. Z toho vyplývá, že se setkávají podnikatelské praktiky vycházející z rozdílných kulturních, národních i manažerských základů. Podnikatelské praktiky jsou uskutečňovány lidmi, avšak zatímco přesouvat finance a technologie po celém světě je poměrně snadné, přesouvání lidí působí mnoho potíží zejména proto, že se požaduje, aby pracovali mimo svůj domov, v novém prostředí a v podmínkách rozdílných kultur *(Armstrong, 1999).* Proto je velice důležité aby každý jedinec nejprve akceptoval vlastní kulturu a následně poznával další, které prolínají do jeho prostředí.

Další úrovní je mezoprostor. V mezoprostoru se zabýváme interními a externími faktory objektů. Lze sem zařadit personální řízení, řízení lidských zdrojů a podnikovou kulturu.

Poslední úroveň řízení lidských zdrojů je mikroprostor, který se zabývá zkoumáním subjektů.

5.2.1 Mikroprostor

V rámci mikroprostoru se jedná o mikrosvět každého člověka, každé osobnosti. Hlavní oblastí zájmu je zejména rozvoj lidského potenciálu, sebepoznání a na něj navazující seberozvoj, který vede k procesu celoživotního vzdělávání a seberealizaci.

5.2.1.1 Osobnost jedince

Z psychologického pohledu je každý člověk osobnost, která je naprosto jedinečná a neopakovatelná. Z tohoto hlediska můžeme osobnost chápat jako dynamické uspořádání psychologických systémů v jedinci, které určuje jeho jedinečné přizpůsobení okolí *(Nakonečný, 2004)*. Můžeme také hovořit o systému dispozic, vlastností, schopností, dovedností a vědomostí, kterými každý jedinec disponuje *(Bedrnová – Nový, 2002).* Osobnost, čili každý člověk, je členem nějaké sociální skupiny, ve které zastává určité sociální role, a kde má svůj sociální status.

Obecně platí, že člověk jako osobnost se svou tělesnou a duševní stránkou je bytostí různě vyzrálou, individuální, formovatelnou, s vlastním myšlením, vlastními hodnotami a emocionálním prožíváním. Jednotlivé osobnosti mají různé potřeby, přání a touhy, které chtějí uspokojovat a také pro ně existují různé motivy.

5.2.1.1 Člověk v řízení lidských zdrojů

Jedním z hlavních úkolů řízení lidských zdrojů je účelné využití a rozvoj lidského potenciálu, který má každá osobnost. Potenciál lze chápat různě. Rozlišujeme například potenciál zdraví, dovedností a poznatků, sociálně participační potenciál, hodnotově orientovaný potenciál, tvořivý či regulační.

Určitý potenciál má každý člověk vrozený a záleží na tom, jak ho bude během svého života rozvíjet. Vychází se ze sebepoznání, následuje seberozvoj a ten směřuje k celoživotnímu vzdělávání, které se stalo novým trendem, a které je vyžadováno zaměstnavateli. Schopnost se přizpůsobit, učit se novým věcem a myslet kreativně je dnes žádoucí u všech zaměstnání.

5.2.1.3 Osobnost manažera

Největší nároky týkající se osobnosti a jejího rozvoje jsou kladeny na manažery. Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje vytýčené cíle *(Khelerová, 1999).* Osobnost manažera se odráží v celém jeho týmu, protože lidé přejímají jeho hodnoty i jeho přesvědčení *(Fremantle, 1995 in Krninská, 2002).* Manager

má vliv na atmosféru v týmu a jeho výkon. Jeho osobní kvality se mohou posuzovat například podle: pracovní a osobní kompetence, sociální způsobilosti, pracovní ochoty, zájmu, vytrvalosti, schopnosti překonávat překážky, etického cítění, kreativity, atd. Úspěšný vedoucí se vymyká běžnému průměru svým jednáním, přístupem k ostatním, taktem a intuicí, ale i určitými výstřednostmi, které si jeho spolupracovníci pamatují, které jsou pro něj typické a dávají mu kouzlo osobnosti *(Khelerová, 1999).* Z toho vyplývá, že dnes jsou na manažera kladeny vysoké nároky zejména v oblasti:

- chápání globálních jevů a orientace v nich,
- schopnosti vidět věci ve vzájemných souvislostech,
- rovnocenného chápání významu úspěchu na trhu a vedení lidí,
- působení na veřejnost a ovládání všech forem komunikace,
- inteligenčních a sociálních dispozic,
- tvořivého myšlení a koncentrace,
- znalosti marketingu a orientace na zákazníka,
- pružnosti a připravenosti na změn, flexibility,
- etiky, empatie a manažerského chování, atd.

Dále by měl být manažer schopen sladit vlastní řídící úlohu se situací v podniku i vnějšími podmínkami. Měl by se umět rychle zapojit do ekonomického a sociálního prostředí. K jeho významným profesionálním schopnostem by mělo patřit zejména vedení a řízení v procesu diskontinuitních změn, organizování práce, inovace a používání informačních systémů. Co se týče osobních předpokladů, rozhodně by mu nemělo chybět sebevědomí, autorita (zejména neformální autorita), motivace, průbojnost, ale zároveň loajalita, takt a potřeba seberozvoje.

Manažer ve firmě zastává řadu důležitých úloh, přičemž můžeme manažery rozdělit podle úrovně řízení na základní (operativní), střední a vrcholové. Působí mimo jiné například jako reprezentant, vůdce, odpovědný pracovník, analytik, přenašeč informací, pozorovatel, mluvčí, koordinátor, vyjednavač, atd. Obecně lze říci, že předmětem zájmu řídících pracovníků jsou tzv. řadoví pracovníci podniku, proto má také jejich činnost mnoho psychologických a sociologických prvků. Hlavním a prvořadým úkolem manažera je však vedení lidí. Jedná se o všechny formy působení na jednotlivce a sociální celky, jež uplatňuje řídící pracovník s cílem ovlivnit jejich pracovní způsobilost *(Nový, 1992).* K tomu je potřeba,

aby manažer splňoval podmínky své funkce po stránce, odborné kvalifikace, zvládání řízení a sociální kompetence.

Samotné řízení se pak skládá především z vedení lidí, které se uskutečňuje podle různých metod. Je na manažerovi, aby vzhledem k okolnostem vybral a správně uplatňoval zvolenou metodu. Rozlišujeme tři základní metody. Metoda vedení informacemi, kde hraje klíčovou úlohu informační systém. Podstatný je výběr a načasování interpretace určitého sdělení. Důležitou roli zde hraje vzhledem k možným šumům kontrola. Další metoda je metoda vedení cíly, která je založená na stanovení cílů, jejich rozpracování a provedení opatření v systému. Metoda vedení samostatností se odvíjí od rozsahu pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců.

V závislosti na konkrétních podmínkách mohou manažeři uplatňovat různé styly vedení, ve kterých se odráží celkový způsob jednání řídících pracovníka. Nejznámější jsou autokratický, demokratický a liberální styl vedení. Existují však i další styly jako například postupový (zaměřený na postup), vztahový, úkolový či integrující. V poslední době se do popředí dostává týmový styl.

5.2.1.3.1 Týmová práce

Týmová práce se stala cestou k rozvoji firmy. Proto je jednou s podstatných úloh manažerů i sestavování týmů, jejich vedení, koordinace a kontrola. Spojení potenciálu všech členů týmu, zajišťuje větší zdroje a možnosti pro vyřešení problému, než kdyby daný úkol řešil pracovník sám, nezávisle na ostatních. Členové se vzájemně ovlivňují, motivují a učí se jeden od druhého. Typickými znaky týmu jsou podle *(Khelerová, 1999)*: společná minulost, stejné cíle, komunikace soudržnost, atmosféra, skupinové normy, struktura a organizace. Dalšími charakteristickými znaky jsou například respektování potřeb lidí, společné jednání a myšlení sportovního kolektivu. Velmi důležitý je výběr členů týmu, který se uskutečňuje na základě předem stanovených kritérií odpovídajících poslání týmu.

5.2.1.3.2 Komunikace

Průběh pracovního procesu v mnohém závisí na tom, jak se v něm dokáží lidé domluvit, tj. sdělit si informace potřebné k zajištění nejrůznějších záležitostí. V tomto ohledu

je pochopitelně nejdůležitější komunikace vedoucích s řízenými pracovníky *(Bedrnová – Nový, 2002)*. Práce manažera se z větší části skládá z komunikace a vyjednávání, a to jak s obchodními partnery, tak i se spolupracovníky ve firmě nebo členy týmů *(Khelerová, 1999).* Proto je jednou z klíčových schopností managera právě správná komunikace. Jde o vysílání verbálních a neverbálních signálů, které jsou partnerovi srozumitelné a dešifrování těchto signálů *(Khelerová, 1999).* Pro komunikaci jsou rozhodující tyto faktory. V první řadě kultura, která ovlivňuje každého člověka. Dále postoje, které souvisí s přístupem jedince a řídí průběh komunikace. Úroveň znalostí a status zejména tehdy, jedná-li se o komunikaci manažera a zaměstnance. Emoce a jejich zvládání a v neposlední řadě komunikační dovednosti každého jedince. Někteří lidé mají tu výhodu, že tuto dovednost mají vrozenou, jiní se jí musí naučit. S kvalitou komunikačních schopností souvisí výše sebevědomí jednotlivce, jeho přístup k partnerovi a k řešenému problému. Další vlivy působící na rozhovor jsou například: prostředí a jeho atmosféra, image, oblečení, připravenost (podklady) rozhovoru, atd. Dobré zvládání komunikačních dovedností předpokládá aktivní naslouchání, kladení otázek, používání neverbální komunikace (podání ruky, gesta, mimika obličeje, tón hlasu, atd.), otevřenost. Při delším rozhovoru či jednání se doporučuje dělat průběžná shrnutí, která napomáhají pochopení a předchází se tak vzniku nedorozumění.

Vlivem názorů, představ a chování každého jedince, které přenáší do komunikačního procesu, dochází někdy ke konfliktům. V takových případech záleží na intelektuálních, emocionálních a interpersonálních schopnostech účastníků. Konflikt pramení z rozdílných představ partnerů. Pozitivní přístup ke konfliktu upevňuje vztahy. V některých případech může konflikt pomoci uvolnit napětí. Často je příčinou neshody bariéra, která se může vyskytnout v každém rozhovoru.. Jedná se například o nedostatek času, chybné porozumění, předsudky, nepozornost, odlišný způsob vyjadřování. Všem těmto bariérám lze však předcházet.

5.2.2 Mezoprostor

Mezoprostorem se rozumí konkrétní firmy v daném regionu s jejich zaměstnanci, coby objekty řízení lidských zdrojů. Mezoprostor v sobě zahrnuje podnikovou kulturu, řízení lidských zdrojů a personální řízení. To vše je na této úrovni ovlivněno řadou faktorů, které můžeme rozdělit na interní a externí.

5.2.2.1 Interní faktory

K interním faktorům můžeme řadit vizi. Vize přejímá z minulosti firmy to nejlepší a transformuje ideální, ale reálně dosažitelné představy o budoucnosti. Dále k interním faktorům patří strategie, což je dokument týkající se celé organizace a jejích cílů. Dílčí strategií je i strategie ŘLZ. Dalšími faktory je kvalita manažerů a styl jejich řízení, organizační uspořádání, podniková kultura, velikost organizace, prostorová struktura, technika a technologie, produkce, personální politika, charakter a obsah práce, podnětnost, rozmanitost, autonomie, obtížnost, rizikovost, úroveň a formy organizace práce, individuální nebo týmový charakter, počet pracovníků, demografická, ekonomická, sociální a prostorová struktura, jejich znalosti a dovednosti, rozvojový potenciál, mobilita, osobnost, hodnotové orientace, očekávání, rodinné zázemí, bytové a jiné životní podmínky, a mnoho dalších.

5.2.2.2 Externí faktory

Mezi externí faktory řadíme společenské a hospodářské změny, technologický rozvoj, trh práce, populační vývoj, změny hodnotových orientací lidí, prostorová mobility, pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti, průběh průmyslového cyklu (je-li období konjunktury nebo deprese), možné změny v poptávce po výrobcích či službách, změny v míře otevřenosti národní ekonomiky.

5.3 Úkoly a funkce řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má v podniku řadu funkcí. Především se jedná o personální činnosti jako strategie ŘLZ, analýza lidských zdrojů a pracovních míst, vyhledávání, výběr a rozmísťování pracovníků, řízení adaptace zaměstnanců, vzdělávání, hodnocení, personální plánování, atd. Moderní řízení lidských zdrojů se v souladu s poznáním, že lidé jsou nejcennější aktiva podniku, zabývá i novými úkoly. Patří sem tvorba podmínek pro soustavný rozvoj pracovníků, vhodné využití potenciálu každého pracovníka, zabezpečení rovnováhy mezi potenciálem pracovníka a nároky na jeho pracovní místo a tvorba podnikové kultury.

5.3.1 Analýza lidských zdrojů

Analýza lidských zdrojů a jejich kompetencí v podniku je jedním z úkolů manažera či personálního útvaru, který se v rámci této činnosti zabývá například odhalováním potřeby a rozborem nových pracovních míst, účastní se výběru pracovníka, u kterého pak řídí jeho adaptační proces, zajišťuje rozvoj a vzdělávání pracovníků, pravidelně a systematicky hodnotí pracovníky, předává podřízeným informace, vytváří žádoucí pracovní vztahy. Jsou také sestavovány popisy pracovních míst, které obsahují náplň práce, požadavky na kvalifikaci pracovníka, atd.

Analýza potřeby lidských zdrojů v organizaci je systematický a kontinuální proces probíhající v měnících se podmínkách. Vytváří personální politiku orientovanou na dlouhodobou efektivnost organizace. Propojuje zdroje s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když se někdy týká i krátkodobějších požadavků, a soustavně hledá způsoby, jak zlepšovat využití zaměstnanců jak v současnosti, tak v budoucnosti *(Armstrong, 1999).*

5.3.2 Výběr zaměstnanců

Prvním krokem je vyhledávání potenciálních zaměstnanců a to buďto z interních nebo externích zdrojů. Oba způsoby s sebou nesou řadu výhod i nevýhod, proto záleží na charakteru a konkrétních potřebách organizace. Mezi externí zdroje řadíme trh práce (úřady práce, inzerce a propagace, zprostředkovatelské agentury, atd.), školy, přechod konkrétních pracovníků, náhodní žadatelé, internet nebo například využití personálního leasingu. Jde o pokrytí krátkodobé potřeby specializované práce v podniku.

Druhým krokem je samotný výběr vyhovujícího pracovníka. Obsahem výběru je posuzování kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka a jeho způsobilosti pro dané místo *(Krninská, 2002).* Výběr obvykle probíhá na základě kritérií (vzdělání, povaha, vlastnosti, schopnosti, atd.) podle předem určených metod. Kritéria mohou být různá a vždy se odvíjejí od konkrétních požadavků a představ managementu. Metody se člení na poznávací, založené na poznání jedince a metody srovnávací založené na porovnání souboru uchazečů o místo. Mezi metody patří například rozbor životopisu, interview, různé znalostní či inteligenční testy, jazykové testy, psychologické tesy, atd. v závislosti na potřebách personálního útvaru.

Celkový proces výběru a přijímání pracovníka lze shrnout do následujících bodů:

- orientační pohovor
- shromáždění a analýza potřebných údajů o uchazeči
- ověření předpokladů
- výběrový rozhovor
- vyhodnocení a rozhodnutí
- písemné vyrozumění o výsledních
- uzavření pracovní smlouvy.

5.3.3 Adaptace zaměstnanců

Adaptace představuje proces zvykání a přizpůsobování se pracovníka novému prostředí, práci a kolektivu, tedy jak prostředí pracovnímu, tak prostředí sociálnímu. Je to postupný proces zahrnující fázi přípravnou, fázi orientace, fázi uvědomění a konečně vpravení se do nových podmínek. Proces adaptace se nevztahuje pouze na nově přijaté zaměstnance, ale týká se i pracovníků vracejících se na své původní pracoviště po nějaké době a dále pracovníků, kteří v rámci podniku mění pracovní zařazení. Za celou adaptaci je odpovědný přímý nadřízený a personální útvar. Proces probíhá podle předem sestaveného plánu, který zahrnuje seznámení zaměstnance s problematikou adaptace, vstupní pohovor, zařazení na konkrétní místo, představení na pracovišti, určení osoby, na kterou se pracovník může obrátit s dotazy a případnými problémy, průběžné sledování pracovníka a kontrola průběhu jeho adaptace, závěrečné hodnocení celého procesu.

5.3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Tuto oblast řadíme mezi jednu z nejdůležitějších v rámci řízení lidských zdrojů. V současné době se stávají novým trendem tzv. učící se organizace motivující zaměstnance ke vzdělávání. Zdokonalování zaměstnanců může probíhat na různých úrovních. Úroveň vzdělávání zahrnuje základní a všeobecné znalosti a dovednosti, úroveň kvalifikace a odbornosti, řeší problematiku specifických schopností, základní přípravu na povolání a školení či rekvalifikace a oblast rozvoje, která se zabývá formováním osobnosti pracovníka a jeho sociální zručnosti. Existuje mnoho způsobů, jak zdokonalovat pracovníky. Ať už se jedná o metody odehrávající se na pracovišti či mimo něj. Mezi nejrozšířenější patří například

instruktáž, rotace práce, rozšiřování pracovních úkolů, přednáška, seminář, brainstorming, samostudium, školení, porady, a mnohé další.

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců můžeme také chápat jako poskytování příležitostí i učení a rozvoje, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů. Cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu. Těchto cílů lze dosáhnout zabezpečením toho, aby pokud možno každý člověk v organizaci měl takové znalosti a dovednosti a dosahoval takové úrovně schopností, které jsou nezbytné k tomu, aby vykonával svou práci efektivně, aby se výkon jedinců a týmů soustavně zlepšoval a aby se lidé rozvíjeli způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a povyšování. Jedinci musí být dostatečně motivováni k učení, měly by být stanoveny normy výkonu, je třeba vzdělávané osoby pečlivě vést. Vzdělávané osoby musí mít pocit uspokojení, učení musí být aktivní proces, používat vhodné metody, je třeba poskytnout přiměřený čas *(Armstrong, 1999).*

Se vzděláváním a rozvojem pracovníka souvisí také řízení jeho profesní kariéry a postupu. To zahrnuje plánování, rozdělení do kariérových stupňů, rozvoj pracovní způsobilosti a identifikace s podnikem. Plánování následnictví v manažerských funkcích má pokud možno zajistit, aby organizace měla manažery, které potřebuje k uspokojení svých budoucích podnikových potřeb. Je věcí daného podniku a jeho kultury, jak rychlý či pomalý je kariérový postup, jaké výhody s sebou přináší.

Do oblasti rozvoje zaměstnanců patří také péče o jejich zdraví, jak to fyzické, tak duševní. Je třeba si uvědomit, že každá práce přináší určité stresové momenty. Podnik může v tomto směru svým zaměstnancům pomoci například poskytováním různých možností pasivního či aktivního odpočinku. Pro osoby s velkou fyzickou námahou je vhodné zajistit například návštěvy kulturních akcí, divadel, kin a podobně. Naopak pro osoby převážně duševně pracující se hodí sportovní akce, turistické pochody a další formy aktivního odpočinku. Péče o zaměstnance se poskytuje z takových důvodů, které bezprostředně nesouvisejí s jimi vykonávanou prací, i když mohou obecně souviset s jejich pracovištěm.

5.3.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení a odměňování patří mezi nejcitlivější a nejnáročnější činnosti v ŘLZ. Jde o to, jak jsou lidé odměňovaní v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci. Platí, že v organizaci existuje systém hodnocení, který musí zaměstnanci akceptovat, musí být lehce zvládnutelný a objektivní. Tato činnost se uskutečňuje na základě mnoha kritérií. Dělíme je na subjektivní, která se zakládají na úsudcích pozorovatelů a na objektivní, mezi která řadíme výkon, kvalitu, stabilitu, nehody, atd. Obecně lze kritéria rozdělit na předpoklady pro práci, postoj k práci, výsledky práce a sociální úroveň.

Hodnocení by mělo splňovat tyto zásady:

- systém hodnocení musí být znám pracovníkovi před hodnocením
- hodnocení prování příslušný nadřízený
- hodnocení se smí vztahovat jen na nároky příslušného pracovního místa
- hodnocení se opírá o vlastní pozorování a jistá konstatování nadřízeného
- hodnocení pracovníků je písemné
- hodnocení musí být projednáno s pracovníkem, který ho podepíše
- hodnocení se pravidelně opakuje
- hodnocení musí být nezávislé na hodnocení předchozím

Hodnocení práce přestavuje systematický proces stanovení relativní ceny prací v organizaci. Účelem je poskytnutí racionální základny pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury, pomáhá v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci organizace, umožňuje přijímání důsledných a logických rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních, stanovit, nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možno zajistit, že za práce stejné hodnoty bude vyplácena stejná odměna. Hodnocení práce umožňuje vytvořit rámec, který je oporou pro rozhodnutí o mzdách a platech *(Armstrong, 1999).*

Odměňování se skládá z poskytování mzdy a zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Nástrojem jsou systémy odměňování, jejichž cílem je podporovat prosazení podnikové strategie a rozvoj podnikové kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoje a stimulovat k práci *(Krninská, 2002).*

5.3.5.1 Motivace

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, jednání *(Bedrnová – Nový, 2002).* Nejrozšířenější teorií motivace je Maslowova hierarchie potřeb:

Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb

Proces motivace se skládá z následujících etap: zjištění potřeby, stanovení cíle, podniknutí kroků, dosažení cíle. Jedním z hlavních úkolů manažerů je motivovat pracovníky. Existují různé motivační strategie, které mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Tyto strategie se mají zabývat například zjištěním oblastí, v nichž je třeba zlepšit motivační postupy, zabezpečením toho, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich firma váží a oceňuje je, formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců organizaci, vytvářením vhodného klimatu v organizaci, atd. K dosažení žádoucí motivace u zaměstnanců mohou vedoucí pracovníci používat různé stimuly. Stimuly hmotné povahy můžeme rozdělit na pozitivní (odměny, mzda, plat) a negativní (postihy, tresty). Stimuly nehmotné lze rovněž rozdělit na pozitivní (pochvala, vyznamenání, povýšení) a negativní (napomenutí, důtka). Záleží tedy na manažerovi, jaký způsob motivace každého zaměstnance zvolí.

5.3.6 Pracovní podmínky

Komplex pracovních podmínek tvoří několik faktorů. Jedná se o pracovní činnosti, podmínky pracovního prostředí, organizační podmínky práce a sociální podmínky práce. Do pracovního prostředí spadají fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitelé působící na zaměstnance v průběhu pracovního procesu *(Krninská, 2002)*. Mluvíme například o prostorovém řešení, osvětlení, barvách, hluku, teplotě, čistotě, bezpečnosti práce, vybavení nebo pracovní době.

5.3.7 Sociální podmínky

Sociální, tedy zaměstnanecké, vztahy se promítají do všech oblastí činnosti podniku. Velmi důležitá je komunikace, informovanost, spolupráce, oblast řešení problémů. K optimalizaci podmínek přispívá sociální práce. Tou se zabývá sociální politika podniku, vyjadřuje její cíle, zásady a způsoby realizace, i její vazby na státní sociální politiku.

Kolektivní pracovní vztahy je možné považovat za systém nebo za síť pravidel regulujících zaměstnávání lidí a způsob, jakým se lidé v práci chovají. Tento systém je vyjádřen více či méně formálním nebo neformálním způsobem v právních předpisech, ustanoveních a směrnicích, kolektivních smlouvách, ale i ve zvyklostech a sociálních konvencích. Zaměstnanecké vztahy tvoří metody a přístupy přijaté zaměstnavateli pro potřeby jednání se zaměstnanci buď prostřednictvím odborů, nebo přímo. Bývají založené na jasně formulované nebo vžité podnikové politice zaměstnaneckých vztahů, na jasně formulovaných podnikových cílech a strategiích. Politika zaměstnaneckých vztahů vyjadřuje postoj organizace k tomu, jaký druh vztahu mezi vedením podniku a zaměstnanci a jejich odbory by si management přál a jak by se měly uskutečňovat. Obecným cílem této politiky by mělo být vytváření a udržování prostředí pozitivních, produktivních, kooperativních a důvěryhodných zaměstnaneckých vztahů.

5.3.8 Personální informační systém

Typ a rozsah personální evidence a systému informací samozřejmě závisí na podniku a jeho potřebách. Malé podniky potřebují pouze základní kartotéku zaměstnanců a jednoduchý soubor formulářů pro zaznamenávání informací o počtech zaměstnaných, fluktuaci a

absencích. Naproti tomu větší podniky musí mít komplexnější systém, protože operují s větším množstvím informací, provádějí také větší množství rozhodnutí a údaje se u nich mění častěji.

5.3.9 Uvolňování zaměstnanců

Personalisté by měli významně přispět k řízení tohoto procesu tak, aby se minimalizovaly problémy a traumata, které mohou vyvolat špatně zvládnutá snižování počtu pracovníků, nebo problémy a špatné pocity, které mohou vyvolat nespravedlivé nebo neohrabané praktiky. Profesionální přístup k disciplinárním záležitostem znamená, že personalisté by měli zajistit, aby existovaly odpovídající postupy projednávání těchto záležitostí, které budou brát v úvahu zvyklosti i právní souvislosti. O těchto postupech musejí informovat liniové manažery, poskytnout jim odpovídající školení v tom, jak tyto postupy aplikovat, a radit jim při jejich výkonu *(Armstrong, 1999).* Z etického hlediska by personalisté měli udělat všechno pro to, aby se s lidmi zacházelo spravedlivě a v souladu se zásadami přirozeného práva.

Literatura

1. Krninská, R.: Řízení lidských zdrojů. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, České Budějovice 2002, 189 s.
2. Krninská, R.: Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, České Budějovice 2002, 54 s.
3. Bedrnová, E. – Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha 2002, 586s.
4. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha 2002, 367 s.
5. Khelerová, V.: Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Grada Publishing, Praha 1999, 120 s.
6. Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie v personálním managementu. VŠE, Praha 1992, 188 s.
7. Slavíček, V.: Řízení lidských zdrojů v podniku. Západočeská univerzita, Plzeň 1999, 125 s.
8. Kleibl, J. – Dvořáková, Z. – Šubrt, B.: Řízení lidských zdrojů. C. H. Beck, Praha 2001, 264 s.
9. Milkovich, T. G. – Boudreau, W. J.: Řízení lidských zdrojů. Grada, Praha 1993, 930 s.
10. Armstrong, M.: Personální management, Grada, Praha 1999, 963 s.
11. Stýblo, J.: Personální management. Grada, Praha 1995, 336s.
12. Čakrt, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Management Press, Praha 2001, 258 s.
13. Goleman, D.: Emoční inteligence. Columbus, Praha 1997, 351 s.
14. Hron, J.: Teorie řízení, Skripta ČZU, Praha 1997, 137 s.
15. Nový, I.: Interkulturální management. Lidé, kultura a management. Grada Publishing, Praha 1996, 143 s.
16. Nový, I. a kol.: Sociologie pro ekonomy. Grada Publishing, Praha 2001, 168 s.
17. Nakonečný, M.: Základy psychologie. Academia, Praha 2004, 590 s.