

# **Řízení a rozvoj lidských zdrojů**

**Zápočtová práce**

## OBSAH :

|  |   |
|--|---|
| Úvod.....  | 3 |
| Důležitost lidských zdrojů.....                        | 3 |
| Historický vývoj problematiky lidských zdrojů.....     | 3 |
| Základní východiska personální politiky firmy.....     | 4 |
| Řízení vs. rozvoj lidských zdrojů.....                 | 5 |
| Hlavní cíle managementu v oblasti lidských zdrojů..... | 6 |
| Lidské zdroje a výrobní procesy.....                   | 7 |
| Lidské zdroje a konkurenceschopnost podniku.....       | 7 |
| Závěr.....   | 8 |

## Úvod

Téma této práce – lidské zdroje – jsem si vybral, protože se zabývá lidmi v podniku, tedy tím, čemu se v řeči managementu říká „lidský kapitál“, „lidský faktor“, „lidská stránka podniku“, sousloví „lidské zdroje“ je však užíváno nejčastěji. Lidé – pracovníci jsou samozřejmě a nezbytnou součástí podniku, firmy, organizace (ať už ziskové či neziskové). Tato práce si klade za cíl pojednat o jejich důležitosti, prezentovat historický vývoj přístupu firem v této oblasti, rozčlenit a popsat činnosti firemního vedení v této oblasti.

## Důležitost lidských zdrojů

Lidskými zdroji nazýváme pracovníky firmy, jedná se tedy o problematiku, která je pro úspěšný chod podniku a jeho další rozvoj velmi důležitou, klíčovou, nehledě na prostou nezbytnost pracovními silami podnik „vybavit“.

Tématika lidských zdrojů je v současné době velmi diskutována: není dnes vedoucího pracovníka, aby o ní nehovořil jako o své prioritě, aby se jí doslova nezaštiťoval a aby firmy na svou starostlivost o lidské zdroje nelákaly nové pracovníky do svých řad. Z vnějšího pohledu se z lidských zdrojů stala až jakási módní záležitost; zabývá se jimi dokonce i česká vláda<sup>1</sup>, odborných i populárních knih na toto téma stále přibývá, až si musíme položit otázku, zda a nakolik je problematika lidských zdrojů v dnešní době doopravdy pro firmu tak důležitá. Odpověď bude zřejmá z následujícího krátkého historického přehledu vývoje managementu, ze kterého poznáme nejen to, jak problematika lidských zdrojů nabývala na významu, ale vysledujeme i kroky, které může dělat každá firma, která se chce v této oblasti poučit a získat nový přístup ke svým pracovníkům.

## Historický vývoj problematiky lidských zdrojů

Lidské zdroje byly pro podnikání důležitým faktorem vždy. Vyjdeme-li z historie managementu, tak už taylorismus přikládal, a to přes své hlavní zaměření na výrobu a o její efektivitu, jistou důležitost psychologii práce. Firmám, zvláště tam, kde se vyrábělo pásovou

---

<sup>1</sup>Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, Praha: Úřad vlády ČR, 2003, ISBN: 80-86734-02-1

výrobou, šlo ovšem prvoplánovitě o výběr a trénink pracovníků za účelem zvyšování výkonu, o co nejnižší náklady (včetně nákladů mzdových). Ve firmách se kladl důraz na to, co se dnes nazývá formální organizací, a spleť lidských vztahů na pracovišti byla zcela ponechávána stranou, nebyla nepodporována, ba naopak – zakazována.

Přes dobré ekonomické výsledky, které taylorismus přinášel, se projevovala i negativa. Důsledkem bylo, že se lidé cítili odcizeni, „vykořisťování“, firma byla vnitřně rozdělena na „my“ (pracovníci) a „oni“ (šéfové), o opravdové loajalitě k firmě, o kreativitě pracovníků atd. nemohlo být ani řeči.

Ve škole správního řízení, konkrétněji ve Fayolových 14 principech řízení, jsou zastoupeny pouze dva prvky, které s naším tématem souvisejí. Je jimi iniciativnost pracovníků a „duch organizace“.

V obou těchto školách managementu bylo na firmu, podnik, organizaci pohlíženo jako na nástroj, na jakýsi strojní mechanismus, který slouží výhradně k tomu, aby se co nejlépe zhodnotily všechny vstupy do firmy přicházející, tedy i lidské zdroje. (Nutno dodat, že v některých firmách se takovýto mechanistický přístup k zaměstnancům udržuje dodnes.)

Reakcí na taylorismus hrubého zrna pak byla Mayoova škola lidských vztahů, ve které zde lze vidět základy, platné až po dnešek. Pracovník je chápán už ne jako izolovaná pracovní síla určená k ekonomickému využití (bezduché, mechanické pouhé „plnění norem“), ne jako pouhý „mzdový náklad“, ale jako živý člověk ve své komplexnosti, tedy se svou psychikou a se svými sociálními vztahy. Začala se prosazovat myšlenka, že podnik plní funkci nejen ekonomickou, ale i sociální, což může být využito – paradoxně – pro další zdárný rozvoj firmy samé. Dalším vývojem v problematice lidských zdrojů pak bylo rozšíření lidské stránky podniku o témata, jakými jsou (dodnes) pracovní motivace, týmová práce, tvůrčí vedení (leadership) a další.<sup>2</sup>

### Základní východiska a cíle personální politiky firmy

---

<sup>2</sup> BĚLOHLÁVEK František, KOŠŤAN Pavol, ŠULERĚ Oldřich, *Management*, Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0396-X

Důležitým východiskem pro dobrý rozvoj firmy je předpoklad, že cíle firmy (managementu) se dají a mají harmonizovat s cíli jednotlivce. Teprv tato oboustranná snaha o soulad pak vytváří pracovní klima, které je příznivé pro vyšší výkon pracovníka i celé firmy, pro seberealizaci lidí a tržní úspěch firmy současně. Pracovníci se pak sami od sebe (sebe-motivací) snaží uplatnit všechny vrstvy své osobnosti, hlavně pak své dovednosti, a to jak odborně-technické, tak také dovednosti sociální v oblasti mezilidské, jakými jsou porozumění sobě, naslouchání druhým lidem, sociální percepce, komunikace, „zapadnutí“ do kolektivu, adaptabilita, snaha o týmovou souhru až po sociální odpovědnost za členy týmu, za celý tým, a tím – zprostředkovaně – za pracovní výkon firemního oddělení a celé firmy.<sup>3</sup> Někteří jedinci mají jako dovednost navíc i jakýsi „cit“ pro tým, pro to, co je, resp. co bude pro organizaci dlouhodobě přínosem v oblasti mezilidských vztahů, kam se pracovní kolektiv i celá firma bude vyvíjet.

Lze tedy říci, že skrze lidskou stránku podniku, prostřednictvím mezilidských vztahů, rozvojem lidského kapitálu jako důležitého faktoru firmy lze dosáhnout vyšších ekonomických výsledků podniku nejen v oblasti kvantity (v počtu vyrobených výrobků), ale :

- zásluhou souladu pracovníků s firmou a jejími cíli též v oblasti kvality,
- zásluhou dobrého pracovního klimatu lze dosáhnout vyšší kreativity (nápadité výrobky, nápadité způsoby, místa i způsoby prodeje),
- zásluhou větší identifikace pracovníků s firmou se zlepší image firmy mezi obchodními partnery i na veřejnosti.

### Řízení vs. rozvoj lidských zdrojů

Oba pojmy v názvu mé práce o lidských zdrojích, tedy řízení a rozvoj (management and development) je však třeba rozlišovat, a to ne jen pro čistou teorii, ale pro řídicí firemní praxi.

Řízením lidských zdrojů (Human Resources Management) se chápe jedna z klíčových manažerských funkcí, která řeší ekonomickou otázku, jak adekvátně zabezpečit firmu pracovníky. Ještě před 20, 30 lety se „personální oddělení“ firem zabývala jen evidencí pracovníků, jejich náborem, propouštěním a vypočítáváním mezd (známá zkratka PaM – práce a mzdy). Tyto činnosti zůstaly personálním oddělením dodnes, přibýly však další:

---

<sup>3</sup> Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. Praha, Grada Publishing 2002

- plánování lidských zdrojů s ohledem na situaci firmy na trhu a v návaznosti na strategii celé firmy
- výběr a rozmisťování pracovníků
- hodnocení a odměňování pracovníků
- vzdělávání, resp. rekvalifikace pracovníků
- profesní kariéra, zvláště klíčových pracovníků a manažerů
- pracovní hygiena, ochrana zdraví na pracovišti
- atd.

Jedná se tedy o manažerskou práci „uvnitř“ toho, co se nazývá formální organizací, tedy uvnitř toho, co je – dá se říci – ve „viditelném spektru“ firmy, v tom, co je zjizitelné, měřitelné, ovlivnitelné, a tedy manažersky řečeno „řiditelné“.

Rozvoj lidských zdrojů se naopak týká jemného předitiva lidských vztahů na pracovišti. Jistěže i ty se dají (a mají) ovlivňovat, ovšem nikoli přímými rozkazy, to by bylo u neformální organizace nevhodné, ba kontraproduktivní. Jen ti nejlepší manažeři hodni toho jména akceptují existenci „neviditelné“ neformální organizace, založené na vzájemných vztazích, sdílených lidských hodnotách, nepsaných pravidlech toho fenoménu, který se nazývá podniková kultura.<sup>4</sup>

### Hlavní cíle managementu v oblasti lidských zdrojů

Soudím, že hlavním cílem managementu v oblasti lidských zdrojů by mělo v ideálním případě být šťastné propojení formální organizace s organizací neformální. Přinese to integritu firmy

- kreativitu ve firmě
- přiláká to do firmy jak talenty a kreativce, tak také loajální poctivé pracovníky
- zlepší se image firmy

a v konečném důsledku to zvýší firmě konkurenční výhodu, a tím i tržní úspěch. Konečně tedy můžeme v této práci užít to slovo, o které při podnikání všem podnikatelům jde „až v první řadě“, dostaví se – ZISK. Následující kapitola – jako důkaz výše uvedeného tvrzení – si proto všimá lidského faktoru ve výrobním podniku.

---

<sup>4</sup> Herbert Meffert: Marketing & Management, Grada publishing, Praha, 1996, str. 286

## Lidské zdroje a výrobní procesy

Právě ve firmách, zabývajících se „hrubou“ výrobou, mívají vedoucí pracovníci a celý management firmy nesprávný vztah k pracovníkům, jejich přístup je tím horší, čím níže se podřízení ve struktuře firmy nacházejí. Částečným důvodem může být to, že vlastníci či manažeři výrobních firem jsou převážně vystudovanými techniky a při svém studiu, pokud vůbec, narazili na předmět jako „psychologie pro inženýry“, pak jen v jednom semestru, nehledě na jeho obsah, zaměřený hlavně na výkony pracovníků. Daleko důležitějším faktorem ovlivňujícím přístup manažerů-techniků k lidským zdrojům je převažující technický styl myšlení, který bývá velkou překážkou pro moderní, správný, lidský, a přitom (současně!) vysoce účinný přístup k pracovníkům.

Dnešní odborná manažerská literatura řešící problémy výroby a specializující se tedy na řízení výrobních procesů, a to vždy se snahou dát manažerům vodítka pro efektivní výrobu, neopomene nikdy věnovat se lidským zdrojům. Vždyť „rozvoj lidského potenciálu je podstatou vysoce výkonné výroby.“<sup>5</sup> Autoři zdůrazňují, že dennodenní výrobní postupy, normy, kvalita materiálů, systémy přepravy a skladování, neboli hmotné zdroje a věci s nimi jaksi „hmatatelně“ související, hrají při výrobě primární roli, ale ve firmách, které danému podniku konkurují, je tomu jistě také tak. V tržním prostředí však lze konkurenční výhody dosáhnout právě prostřednictvím lidského potenciálu, tj. podchycením, využitím a současným rozvojem jejich dovedností, uvědomělé disciplíny, motivace, schopností lidí řešit problémy a učit se.<sup>5</sup>

## Lidské zdroje a konkurenční výhoda

Způsoby, kterými dané firmy dosahují dobrých výsledků v oblasti lidských zdrojů, jsou velmi odlišné. Záleží totiž opět na faktoru, jehož jsme se již dotkli, totiž na specifickém fenoménu kultura firmy, a ten je pro každou firmu jiný.

Získat však pověstný „náskok před konkurencí“ právě v oblasti lidských zdrojů má však větší význam, než získat to samé v jiných oblastech. Lidský faktor totiž proniká, ba prosakuje celou firmou, celou organizační strukturou; firemní kulturu, která je souhrnem hodnot,

---

<sup>5</sup> Hayes, Wheelwright: Dynamická výroba, Victoria publishing, Praha 1993, str.215

smýšlení a (nepísaných neformálních) norem, mají zažitou všichni pracovníci na všech organizačních úrovních a promítají ji do své veškeré práce, do všeho svého jednání, a to jak při formálních každodenních pracovních procesech, ale i při neformální komunikaci, a to dokonce i mimo pracoviště. Firemní kultura pak působí a nese své plody uvnitř firmy, ale také navenek, kde zvyšuje dobrou pověst firmy mezi obchodními partnery, šíří ji mezi cílovými i potenciálními zákaznickými tržními segmenty. Firmu pak kladně vnímá celá veřejnost, což má velký význam při celoplošných marketingových akcích firmy.

zato však má-li podnik právě ve svém přístupu a svých postupech ohledně lidských zdrojů náskok před konkurencí, může si být jist

a) tím, že jej konkurence na tomto poli hned tak nedožene, neboť změny v podnikové kultuře jsou jedny z nejdéle trvajících, a také tím, že

b) jiná firma takovouto změnu není schopna napodobit, a to proto, že každá firma je svébytným originálním jevem, lišícím se od jiných asi tak, jako osobnosti různých lidí – jednotlivců.

### Závěr

Známý český podnikatel Baťa už za první republiky v mnohém svou dobu předběhl. Důkazem, že se tak stalo i v oblasti lidských zdrojů, je Baťův přístup k pracovníkům své firmy: oslovoval je „moji spolupracovníci“, dal jim, obyčejným ševcům, pocit sounáležitosti s velkým dílem („Obouváme svět“) a pochopitelně také při každodenní starostlivosti o lidskou stránku podnikání byl vždy o krok napřed před konkurencí (učňovské školství, systém odměňování, firemní spoření, sociální zázemí pro rodiny dělníků, výběr těch nejlepších vedoucích pracovníků).

Dokladem nám buď jedna z klíčových Baťových myšlenek:

„Továrna, to jsou jen cihly, sklo a železo a beton. Teprve LIDÉ tomu všemu dávají život.“<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Vnitropodnikové materiály fy Baťa ČR, a.s.



Zdroje:

BĚLOHLÁVEK František, KOŠŤAN Pavol, ŠULEŘ Oldřich, *Management*, Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0396-X

Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. Praha, Grada Publishing 2002

Herbert Meffert: Marketing & Management, Grada publishing, Praha, 1996

Hayes, Wheelwright: Dynamická výroba, Victoria publishing, Praha 1993

Michael Porter: Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, Praha, 1993

Vnitropodnikové materiály fy Baťa ČR, a.s.