

## **T5 Řízení vztahu podniku k zaměstnancům.**

Význam práce pro efektivnost podniku roste, zejména práce tvůrčí, realizované vysoce kvalifikovanými odborníky. Jde o vliv trendů dlouhodobě se rozvíjejících v industriální společnosti a „přelévajících“ se do společnosti postindustriální. ([viz Vývoj práce](#))

Úměrně rostoucímu významu práce se mění i moc zaměstnanců, a to velmi diferencovaně. Zatímco pozice a vyjednávací síla mimořádně kvalifikovaných zaměstnanců významně roste, pozice a vyjednávací síla pracovníků s nízkou kvalifikací, kteří jsou, resp. v brzké době mohou být v masivní míře nahrazováni technikou, výrazně klesá.

V zásadě můžeme hovořit o dvou formách uplatňování moci zaměstnanců, a to o možnosti zasahování do řízení podniku a o uplatňování tržního principu.

Zasahování do řízení podniku se děje nejčastěji prostřednictvím odborové organizace (kolektivní vyjednávání), dále například zastoupením zaměstnanců v dozorčí radě a dalšími různými formami účasti zaměstnanců na řízení. K těm mohou patřit i např. prvky sebeřízení pracovních týmů.

Tržní princip se projevuje v tom, že spokojení zaměstnanci v podniku zůstávají a posiluje se jejich loajalita, zatímco nespokojení mají tendenci z podniku odejít. Nespokojení zaměstnanci mohou též práci odmítnout – stávkovat. To vyvíjí na management tlak k respektování zájmů zaměstnanců a snaze vytvářet jim dobré platové a pracovní podmínky.

Vztah mezi podnikem a zaměstnancem je navázán a realizován prostřednictvím pracovní smlouvy. V dané souvislosti se však často hovoří též o tzv. [psychologické smlouvě](#).

Vztah podniku k zaměstnancům je realizován v rámci každodenní řídicí činnosti manažerů a v nemalé míře i řadou specifických aktivit, na kterých se kromě manažerů podílejí odborníci z personálního útvaru podniku. Jde zejména o

- získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců,
- rozvoj kariéry a kvalifikace zaměstnanců,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- propouštění zaměstnanců.

Podniky, a to zejména ve vyspělých zemích, si uvědomují stále rostoucí význam spokojenosti zaměstnanců pro svou stabilitu, efektivnost a konkurenceschopnost. Snaží se proto vycházet svým zaměstnancům vstříc. To je podporováno i všeobecnými trendy rozšiřování lidských práv, což se obráží jak pracovních předpisů, tak v obecném povědomí, že péče o zaměstnance je morální povinností zaměstnavatele. Jednou z forem je vytváření souladu mezi pracovním a osobním životem. ([viz WLB](#))

V posledních desetiletích se stává stále frekventovanější otázka svobody zaměstnanců a její vliv na výkonnost podniků. Zaměstnanec se podpisem pracovní smlouvy vzdává části své svobody. Stává se podřízeným svého vedoucího. Toto platí v rovině práva. V rovině managementu však sílí tendence, aby se svoboda zaměstnanců stále rozšiřovala. To souvisí s výraznou změnou charakteru práce i s všeobecným rozvojem společnosti. Nejde samozřejmě o svobodu ústící do anarchie, ale o svobodu umožňující zaměstnancům rozvíjet své tvůrčí síly jak ve svém vlastním zájmu, tak v zájmu podniku. ([viz Svoboda v práci](#)). Svědectví o způsobu „řízení podniku bez manažerů“ přináší kniha R. Semlera Sedmidenní víkend. Je to příběh jednoho z nejodvážnějších sociologických experimentů historie firemní demokracie, realizovaném v brazilské společnosti Semco.

<http://www.martinus.cz/?uItem=150569>