

7. Karen E. Debats: "The Continuing Personnel Challenge", *Personnel Journal*, květen 1982, str. 332-336, 338, 340, 342, 344.
8. William B. Werther, Jr., William A. Ruch, and Lynne McClure: *Productivity through People*, St. Paul, Minn.: West Publishing Company, 1986, str. 3-5.
9. Harold C. White: "Personnel Administration and Organizational Productivity: An Employee View", *Personnel Administrator*, srpen 1981, str. 37-42, 44, 46, 48. Viz také Walter Kiechel III: "Living with Human Resources", *Fortune*, 18. srpna 1986, str. 99-100.
10. Joyce D. Ross: "A Definition of Human Resources Management", *Personnel Journal*, říjen 1982, str. 781-783.
11. *Productivity and the Economy: A Chart Book*, Washington, D.C.: U.S. Department of Labor, bez označení data.
12. Dennis R. Briscoe: "Human Resources Management Has Come of Age", *Personnel Administrator*, listopad 1982, str. 75-77, 80-83.
13. William C. Frederick, Keith Davis, and James E. Post: *Business and Society*, 6. vydání, New York: McGraw-Hill, 1988, 2. kap.
14. Briscoe: cit. dílo, str. 77.
15. John Hoerr: "Human Resource Managers Aren't Corporate Nobodies Anymore", *Business Week*, 2. prosince 1985, str. 58.
16. Patrick J. Montana and Deborah F. Nash: "Delegation: The Art of Managing", *Personnel Journal*, říjen 1981, str. 784-787.
17. Hoerr: cit. dílo.
18. "HRM Measurement Projects Issues First Report", *Resource*, prosinec 1985, str. 2.
19. "Personnel People", *The New York Times*, 11. května 1986, str. 3-1.
20. Tamtéž.
21. Viz také Roger Kenny: "The Future Top Personnel Executive", *Personnel Administrator*, únor 1980, str. 77-82.
22. Thomas J. Hutton: "Human Resources of Management Resources", *Personnel Administrator*, duben 1987, str. 66, 68, 70, 72, 74.
23. Duff A. Greenwell: "Not for Students Only", *Personnel Administrator*, září 1981, str. 16, 19-20.
24. Jac Fitz-enz: "HR Inc.", *Personnel Journal*, duben 1986, str. 34-41.
25. Joseph A. Litteret: "Pitfalls for 'Professionals'", *Personnel Journal*, květen 1982, str. 383-385.
26. James Grier Miller and Jessie Louise Miller: "Systems Science" An Emerging Interdisciplinary Field", *The Center Magazine*, září - říjen 1981, str. 44-45. Podrobnější rozbor systémů viz také Daniel L. Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley, 1986, str. 14-29.
27. Briscoe: cit. dílo, str. 76.
28. Patricia Teets: "Information Access Comes of Age with Online Data Bases", *Personnel Journal*, leden 1987, str. 112-113. Viz také Richard B. Frantz: "The Microcomputer Based HRIS: A Directory", *Personnel Administrator*, září 1986, str. 71-100.
29. James G. Goodale and Douglas T. Hall: "Strengthen HR Management: Transcend Its Reactionary Role", *Personnel Journal*, listopad 1986, str. 14-18.
30. Tamtéž.
31. David R. Leigh: "Business Planning Is People Planning", *Personnel Journal*, květen 1984, str. 44, 47-48.
32. "Delta: The World's Most Profitable Airline", cit. dílo, str. 58. Viz také "Delta: Top Brass Listens to Staff", *Dallas Times Herald*, 27. prosince 1982, str. B-1, B-3.

KAPITOLA 2

VLIVY OKOLNÍHO PROSTŘEDÍ

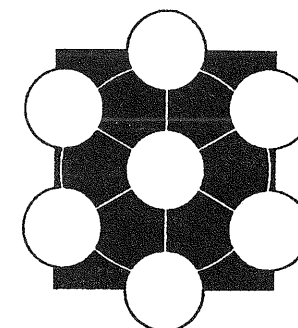
... manažeři považují zdokonalení svých lidských zdrojů za prostředek k obnovení konkurenceschopného postavení svých společností na stále náročnějším světovém trhu.

RAYMOND E. MILES A CHARLES S. SNOW¹⁾

HLAVNÍ CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

1. Vysvětlit historické vlivy, které vedly k potřebě personálních oddělení.
2. Popsat hlavní síly, které ovlivňují současné praktické odborníky v personální oblasti.
3. Vymezit vlivy v oblasti personálního managementu, které přicházejí z organizace, ve které se uplatňuje.
4. Popsat problém profesionalismu v personální oblasti.
5. Pojednat o tom, jak mohou různé metody v personální oblasti podporovat strategii organizace.
6. Dát pojmy personálního managementu do srozumitelného systému.



Organizace a jejich personální oddělení jsou otevřenými systémy. Obě tyto složky jsou ovlivněny prostředím, ve kterém fungují. Ačkoliv některé vlivy na podnik či odvětví mají jen malou působnost, mnoho prvků okolního prostředí ovlivňuje personální oddělení velkou měrou. Aby tato oddělení mohla aktivně reagovat, musí znát vnější, organizační a profesionální podmínky, ve kterých pracují. Příklad, jak jedna organizace reaguje na mezinárodní vlivy, je z Motoroly.



Motorolský závod na výrobu polovodičů je jedním z vedoucích světových výrobců elektroniky s pevnými polovodiči, tranzistory počínaje a nejmodernějšími počítači konče. Ze světového hlediska je jejich okolní prostředí plné konkurenčních podniků. Konkurenční boj musí vést nejen s domácími soupeři, jako jsou např. Texas Instruments, Intel a National Semiconductor, ale musí také čelit stále větší konkurenci ze strany japonských výrobců.

Jak to předpovídal japonský ministr mezinárodního obchodu a průmyslu: "Cílem Japonska pro osmdesátá léta je ovládnout obchod s počítači, ale aby se mu to podařilo, musí nejdříve ovládnout obchod s polovodiči." ²⁾ Na cestě k tomuto cíli se stali japonské výrobce největší silou na světovém trhu s polovodiči. "Při boji o nadvládu v oblasti polovodičů měli Japonci jasnou výhodu, protože byli velice podnikaví v oblasti spotřební elektroniky, zatímco americké společnosti s vývojem a výrobou takových zařízení prakticky přestali." ³⁾ Tato široká základna výroby polovodičů, které byly určeny pro spotřebitelský trh, dala vznik významnému hospodářství, ve kterém bylo možné s malými náklady vyrábět velké množství.

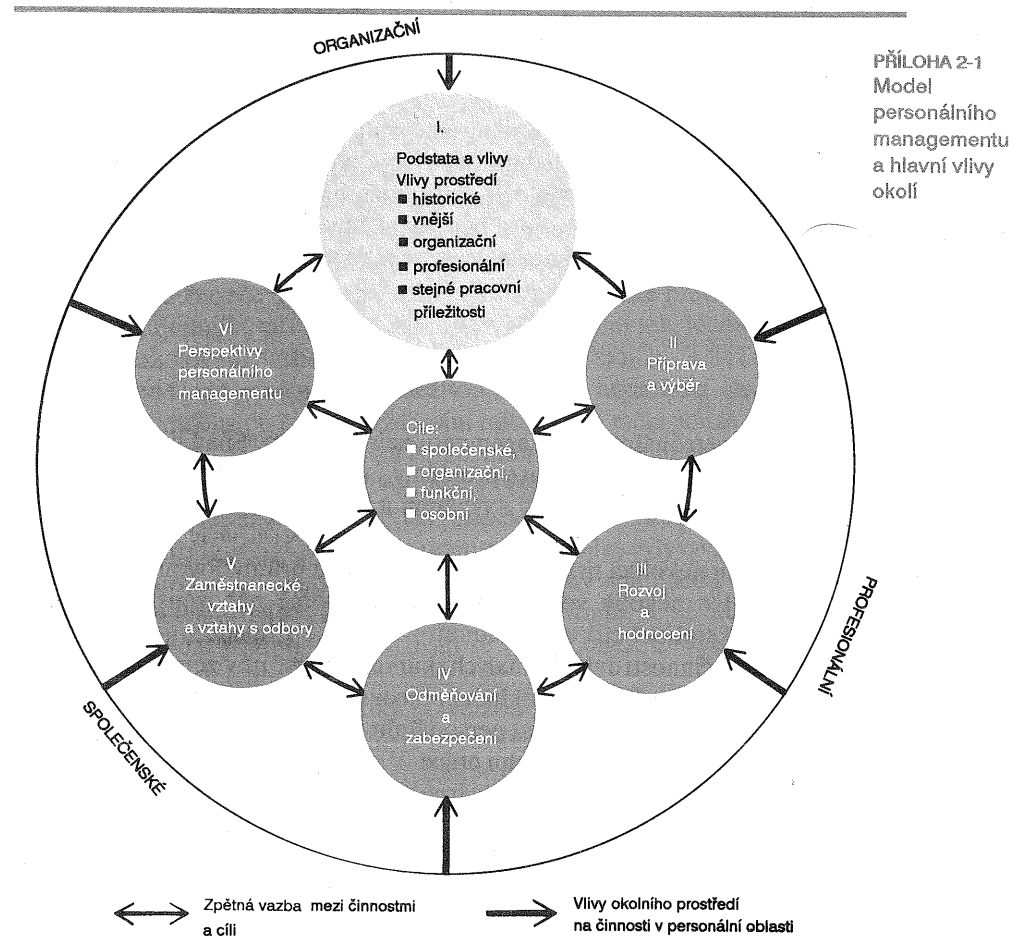
Aby byla Motorola schopná konkurence v tomto prostředí, zavedla celou řadu taktických metod. Jednou z nich je "metoda spoluúčasti na řízení." Tuto metodu zavedli už před tím, než se Japonci stali tak významnou silou na trhu s polovodiči. Tato aktivní metoda personálního managementu spočívá v tom, že se zaměstnanci z Motoroly podílejí na vytváření rozhodnutí, která ovlivňují jejich produktivitu a kvalitu pracovních podmínek. Prostřednictvím výcviku a následných skupinových setkání se zaměstnanci učí, jak řešit problémy a jak vyrábět tím nejlepším způsobem. Vede to nejen k vyšší produktivitě a vyšší kvalitě výrobků, ale také k vyšší spokojenosti zaměstnanců a lepší kvalitě pracovního života. Prostřednictvím metody spoluúčasti na řízení a prostřednictvím dalších metod se Motorola nesnaží napodobovat Japonce. Naopak, jak řekl jeden z vedoucích pracovníků: "Chceme být čelními představiteli technologie a personálního managementu. Chceme s Japonci bojovat o světové prvenství. A jsme rozhodnutí tento boj vyhrát." ⁴⁾

Na odhad, zda si udrží v průběhu devadesátých let své vedoucí postavení, je ještě příliš brzy. Je však zřejmé, že vedoucí personálního oddělení a ostatní vedoucí v Motorole aktivně reagovali na vnější podmínky. Byli si vědomi toho, že změny okolního prostředí pro společnost znamenají, že musí přizpůsobit svou strategii v personální i výrobní oblasti nové realitě, spouštějící v rostoucí zahraniční konkurenci.

Tento proces přizpůsobování ovlivňuje téměř každou součást personálního managementu, jak to dokládá příloha 2-1. S již silnou základnou v personálním managementu museli personální odborníci v Motorole změnit své nároky na vedoucí, které sháněli pro přijímání a školení zaměstnanců. Větší důraz je kladen na rozvoj zaměstnanců prostřednictvím náviku metody spoluúčasti na rozhodování; *hodnocení pracovního výkonu* je ovlivněno tím, jak úspěšné jsou snahy manažerů při prosazování metody spoluúčasti na rozhodování. Tato hodnocení zase ovlivňují rozhod-

Vliv metody spoluúčasti na rozhodování

nutí o *kompenzačních dávkách*, tj. o stimulačních dávkách a dalších tradičních způsobech zvýšení platu. Názory zaměstnanců také často vedou ke zlepšení produktivity, kvality a *bezpečnosti*, čímž se zdokonaňuje jejich ochrana. Tak, jak se prostřednictvím uplatňování metody spoluúčasti na rozhodování zlepšuje *kvalita pracovního života*, tak se zlepšují i zaměstnanecké vztahy. Už tak vysoká úroveň činnosti v personální oblasti v Motorole se ještě zvýší, když metoda spoluúčasti na rozhodování povede ke zvýšení produktivity organizace. Když to shrneme, metoda spoluúčasti na rozhodování umožňuje personálnímu oddělení, aby se vypořádalo se společenskými, organizačními, funkčními a osobními cíli, o kterých se mluvilo v 1. kapitole.



Ani odborníci z personálního oddělení v Motorole, ani odborníci z jiných organizací nemohou splnit cíle z přílohy 2-1, aniž by si uvědomili vlivy okolního prostředí a dostatečně jim porozuměli. Jeden z nejpronikavějších vlivů, kterému musí čelit odborníci v oblasti personálních zdrojů, je vliv vlády. Prostřednictvím svých zákonů a nařízení má tak silný účinek, že 3. kapitola je věnována pouze jedné jeho stránce - zajišťování stejné pracovní příležitosti. Vláda má dále vliv na odměňování, na bezpečnost a zdraví zaměstnanců a na zaměstnanecké vztahy. O těchto vlivech se můžete dočíst v následujících kapitolách. Tato kapitola se zaměřuje na vlivy, které nejsou způsobeny vládou a které jsou dány vnějším, organizačním a profesijním prostředím. Tyto vlivy jsou v příloze 2-1 doplněny do modelu personálního managementu, který byl poprvé uveden v 1. kapitole. Ve zbývajících částech této kapitoly jsou dané vlivy vysvětleny. Během celé knihy se k nim však budeme vracet, abychom viděli, jak ovlivňují jednotlivé činnosti v personální oblasti.

HISTORICKÁ PODSTATA

Obor personálního managementu nevznikl zčistajasna. Do své současné podoby se vyvinul. Přehled tohoto vývoje nám ukazuje, jaké úsilí museli počáteční průkopníci vynaložit, aby umožnili vznik aktivnějším metodám. Při sledování tohoto vývoje si patrně také uvědomíme, jak je personální management nový a jak neustále roste jeho význam.

PRVOTNÍ PŘÍČINY A POČÁTKY

Počátky personálního managementu nejsou známy. Snad již prvotní obyvatelé jeskyň se museli utkat s problémy, jak co nejlépe využít pracovní síly. I Bible zachycuje problémy s výběrem a zaučením lidí, které musel řešit Mojžíš.⁵⁾

Během několika tisíců let mezi Mojžíšem a průmyslovou revolucí existovalo jen několik velkých organizací. Kromě náboženských obřadů (např. v katolické církvi) či vládnutí (zejména v případě vojenských vlád) se většina činností dělala v malých skupinkách. Ať už v zemědělství, v malých obchodech či doma, základní pracovní jednotkou byla rodina. Nebylo nutné formálně se zabývat personálním managementem. Avšak průmyslová revoluce změnila povahu práce. V Anglii a v Severní Americe se objevily velké textilní továrny, slévárny a doly. Drahá zařízení, parní motory a další vynálezy si žádaly velké množství lidí, kteří museli pracovat společně, aby byla výroba co nejúspěšnější. Lidé byli stále důležitým zdrojem, ale průmyslová revoluce znamenala též zvýšenou automatizaci a pro velké množství pracujících zhoršené pracovní podmínky.

Na konci osmdesátých let reagovalo několik zaměstnavatelů na problémy v personální oblasti způsobené industrializací a vytvořili funkci tajemníka sociálních věcí. Tento tajemník vznikl proto, aby plnil požadavky zaměstnanců a předcházel vytváření odborových svazů. Sociální tajemníci, jak se jim někdy říkalo, pomáhali zaměstnancům řešit problémy spojené se vzděláním, ubytováním a lékařskou péčí. Tito první předchůdci personálních odborníků se také snažili zlepšit pracovní podmínky zaměstnanců. To, že se před rokem 1900 objevili tito sociální tajemníci, dokazovalo, že rozsah činností v personální oblasti ve velkých organizacích byl už větší, než s jakým byli výrobní vedoucí ochotni se zabývat. Sociální tajemníci označují zrod speciálního personálního managementu, který se liší od každodenní řídicí práce výrobních vedoucích.

VĚDECKÝ MANAGEMENT A LIDSKÉ POTŘEBY

Dalším pozoruhodným vývojovým stupněm byl vědecký management, jehož představitelem byl např. Frederick Taylor. Hnutí vědeckého managementu ukázalo světu, že systematická, vědecká studie práce může vést ke zlepšení její efektivity. Volání po specializaci a zdokonalování výcviku umocnilo potřebu vzniku personálních oddělení.

Rozvoj vědeckého managementu a první odborové svazy přispěly v prvním desetiletí tohoto století k tomu, že tajemníci sociálních věcí byli nahrazeni jednouchými personálními odděleními. Tato nová oddělení přispívala k lepšímu chodu organizace tím, že udržovala platy na správné úrovni, prověřovala uchazeče o práci a vyřizovala stížnosti. Také převzala úlohu sociálních tajemníků při zlepšování pracovních podmínek, jednání s odbory a uspokojování dalších potřeb zaměstnanců.

Tato první oddělení nebyla důležitou součástí organizací, pro které pracovala. Sloužila jen k shromažďování informací a měla pouze poradní pravomoc. V této době byla úloha personálního managementu zastíněna výrobními, finančními a tržními problémy. Význam personálních oddělení pomalu rostl, jak se zvyšovaly jejich příspěvek k dobrému provozu organizace a jejich odpovědnost. Během první světové války byly vyvinuty výběrové testy, prostřednictvím kterých se porovnávaly schopnosti uchazečů s jejich úlohou v armádě. Tato novinka vedla k tomu, že se testy začaly používat v celém průmyslu a používají se tam dodnes. Obvykle spadají do pracovní náplně personálního oddělení.

Od konce první světové války po velkou hospodářskou krizi ve třicátých letech převzala personální oddělení důležitou roli při odměňování, při prověřování schopností prostřednictvím testů, při jednání s odbory a řešení potřeb zaměstnanců. Význam potřeb jednotlivců byl ještě důležitější poté, co se v tomto období v továrně Western Electric's v Hawthorne objevily výzkumné studie.⁶⁾ Tyto studie uváděly, že cíle vědeckého managementu v oblasti efektivity práce musí být v rovnováze s lidskými potřebami. Tento jednoduchý postřeh měl neskutečný dopad na per-

sonální management. Hospodářská krize a světová válka však obrátily pozornost k naléhavějším otázkám přežití organizací i národa.

Moderní vlivy

Krize z třicátých let vedla k tomu, že obyvatelé přestali věřit ve schopnost podniků, že uspokojivě vyřeší jejich potřeby. Obrátili se na vládu. Vláda zasáhla a dala pracujícím podporu v nezaměstnanosti, sociální zabezpečení, minimální mzdu a dokonce federálně chráněné právo na zapojení se do odborových svazů. Důraz kladla vláda na zlepšení jistot zaměstnanců a pracovních podmínek. Tento výbuch legislativy ve třicátých letech pomohl tím, že ustanovil právní povinnosti formovat moderní úlohu personálních oddělení. Organizace nyní musely vzít na vědomí sociální cíle

Vymizení
paternalismu

PŘÍLOHA 2-2
Hlavní události
ve vývoji
personálního
managementu

ROK VÝVOJ A NEJDŮLEŽITĚJŠÍ UDÁLOSTI

- 1806 Členové Philadelphia Cordwainers (obuvníci) jsou obviněni ze spiknutí z důvodu stávkování proti svým zaměstnavatelům.
- 1842 Podle rozhodnutí nejvyššího soudu v Massachusetts v případě *Commonwealth v. Hunt* pouhý vstup do odborových svazů už není považován za nezákonný.
- 1848 V Pensylvanii byl přijat zákon o dětské práci, který stanoví 11 let jako minimální věk k přijetí do práce.
- 1875 American Express se pustil do návrhu na důchod.
- 1886 Je založena Americká federace práce (American Federation of Labor).
- 1911 Je vytištěna kniha F. W. Taylora *Hlavní zásady vědeckého managementu (The Principles of Scientific Management)*.
- 1917 Jsou použity výběrové testy pro uchazeče z armády z první světové války.
- 1923 American Telephone a Telegraphe zavádí funkci viceprezidenta personálních záležitostí.
- 1926 *Railway Labor Act* stanoví pravidla vztahů mezi vedením a odbory v železničním průmyslu.
- 1935 Kongres přijímá *National Labor Relation Act* a *Social Security Act*.
- 1938 Je přijat *Fair Labor Standards Act*, který stanoví minimální mzdu a základní pracovní dobu čtyřicet hodin.
Prezident Roosevelt nařizuje vládním úřadům, aby zavedly personální oddělení.
- 1939 Je vydána kniha *Management a pracující (Management and the Worker)*, která popisuje experimenty v Hawthorne.
- 1941 Začíná druhá světová válka, která s sebou přináší nedostatek pracovních sil a náhlou potřebu vyškolit velký počet pracujících.
- 1947 Je přijat *Labor-Management Relation Act*, který má chránit pracující a vedení před činností odborů.
- 1955 American Federation of Labor (AFL) se slučuje s organizací Congress of Industrial Organizations (CIO) a vytváří AFL-CIO.
- 1959 Byl přijat *Labor-Management Relation Act*, který poskytuje členům odborů souhrn práv pro jednání se svými odbory jako dodatek k dalším změnám v pracovních zákonech.
- 1963 Kongres přijímá *Equal Pay Act*, který stanoví, že ženy mají být při vykonávání shodné práce placeny stejně jako muži.

a musely zajistit dodržování zákonů, což zvedlo význam personálních oddělení. Personální oddělení měla ve skutečnosti za povinnost odrazovat zaměstnance od sjednocování se v odborech. Ovšem s novou právní ochranou se počet odborových svazů dramaticky zvyšoval. Toto úspěšné organizování se v odborech přimělo mnohé organizace, aby přehodnotily své využívání *paternalismu*, svého (podle vedení nejlepšího) přístupu k péči o zaměstnance. Personální oddělení začala nahrazovat paternalismus aktivnějšími přístupy, které braly více v úvahu přání zaměstnanců. Pokud se pracující přece jen začali organizovat, odpovědnost za jednání s odbory ležela také na personálních odděleních, která se někdy přejmenovávala na oddělení pracovních vztahů, aby vyjádřila tyto nové povinnosti.

Význam personálních oddělení rostl i ve čtyřicátých a padesátých letech. Nutnost přijímat a školit nové zaměstnance po druhé světové válce přidala personálním oddělením, která se úspěšně zhostila tohoto úkolu,

ROK VÝVOJ A HLAVNÍ UDÁLOSTI

- 1964 Kongres přijal *Civil Rights Act*, který zakazuje diskriminaci v zaměstnání z důvodů rasových, barvy pleti, vyznání, příslušnosti k pohlaví či národnosti.
- 1967 V Kongresu je přijat *Age Discrimination in Employment Act*.
- 1970 V Kongresu je přijat *Occupational Safety and Health Act*.
- 1972 V Kongresu je přijat *Equal Employment Opportunity Act*, který doplňuje a zesiluje Zákon o občanských právech z roku 1964.
- 1973 V Kongresu je přijat *Rehabilitation Act*, který pomáhá postiženým pracovníkům.
- 1974 Kongres přijal *Employee Retirement Income Security Act*, který usměrňuje plány v oblasti důchodového zabezpečení. Přijímá také *Vietnam Era Veterans Readjustment Act*, který vyzývá federální podnikatele, aby svými činy podporovali válečné veterány z Vietnamu.
- 1976 Americká společnost pro personální administrativu začíná uplatňovat svůj akreditační program pro odborníky v personálním managementu.
- 1978 *Pregnancy Discrimination Act* zakazuje diskriminace těhotných žen. Je přijat *Comprehensive Education and Training Act*, který poskytuje fundované programy pro školení a výcvik. *Labor-Management Cooperation Act* opravňuje výbory zabývající se vztahem vedení - odbory, aby zlepšily na základě vládní pomoci jejich spolupráci.
- 1983 *Job Training Partnership Act* nahrazuje Všeobecný vzdělávací a výcvikový zákon, spočívá ve větší závislosti na odvětví v požadavcích na výcvik.
- 1984 *Retirement Equity Act* zajišťuje důchodové dávky pro rozvedené manžele.
- 1986 *Immigration Reform and Control Act* požaduje po zaměstnavatelích, aby kontrolovali totožnost všech zaměstnanců a jejich doklady o oprávnění k výkonu určitého povolání a těm, kdo žili ve Spojených státech již před rokem 1982, poskytovali amnestii. *Comprehensive Omnibus Budget Reconciliation Act* (COBRA), který vyžaduje zvýšení pojistných dávek po změnách v postavení zaměstnance a v jeho rodinných záležitostech. Životní renta a požadavky na důchodové zabezpečení byly také pozměněny daňovou reformou. Zákon o diskriminaci z důvodu věku z roku 1967 je doplněn o zrušení věku 70 let jako povinného věku pro odchod do důchodu.

PŘÍLOHA 2-2
pokračování

na důvěryhodnosti. Po válce se ještě zvýšil význam personálních oddělení, která musela zápasit s mocnými odbory a stále rostoucí potřebou vzdělaných pracujících, především inženýrů a účetních. Ke zvýšení významu personálních oddělení přispěl i velký nárůst zaměstnaneckých výhod. Zároveň se v té době rozrostly řady příznivců studií z Hawthorne a objevily se nové názory na jednání s lidmi, což vedlo k tomu, že se lidé začali zabývat zlepšováním mezilidských vztahů. Tyto nové názory pomohly zvýšit význam spolehlivých metod personálního managementu.

V šedesátých a sedmdesátých letech byl hlavní vliv na personální záležitosti veden opět ze strany legislativy. Byly přijaty zákony, které odstraňovaly diskriminaci v odměňování mezi muži a ženami. Byly také přijaty zákony, které odstraňovaly diskriminaci v zaměstnání z důvodu pohlaví, rasy, vyznání, národnosti a věku. Zákony o bezpečnosti, zdraví a důchodovém zabezpečení následovaly v sedmdesátých letech. Tyto zákony začaly dávat personálním oddělením stále větší zvuk, díky kterému si začali být v těch největších podnicích rovni vedoucí pracovníci z výrobních, finančních a obchodních oddělení.⁷⁾

Příloha 2-2 shrnuje hlavní historické události v personální oblasti. Jak je z tabulky zřejmé, mnoho historických faktorů, které měly vliv na personální management, bylo důsledkem vnějších změn. Ačkoliv tyto historické události už zformovaly úlohu personálních oddělení, současně vlivy vnějšího, organizačního a profesionálního prostředí zaručují, že bude nejspíše docházet k dalším změnám.

VNĚJŠÍ VLIVY

Organizace jsou obklopeny vnějším prostředím plným vlivů, které mohou být posuzovány jako proměnlivé jevy, na které má organizace a její personální oddělení jen malý vliv. Mnohé z těchto proměnlivých skutečností ovlivňují způsob, jakým je organizace řízena, a nepřímo i metody a postupy v ní uplatňované. Např. když vědci ve Wester Electric vyvinuli tranzistor, vedení v Motorole otevřelo výzkumné pracoviště v Phoenixu v Arizoně, kde zkoumali tuto novou technologii. To bylo úspěšné, takže vedení z Motoroly zformulovalo společnou strategii, ve které se zaměřilo na vysokou technologii. Díky této strategii a svému jednoduchému zařízení pro výzkum se pobočka Motoroly v Arizoně rozrostla na více než 20 000 zaměstnanců, kteří museli být sehnáni, vybráni, orientováni, odměňováni a udržováni. Jak ukazuje tento příklad, změny v okolním prostředí, jako je např. nová technologie, mohou ovlivnit společnou strategii a plánování. Ovlivněna jsou i personální oddělení, protože musí na tyto změny reagovalat a pomáhat organizacím vypořádat se se strategií a cíli.

Některé z okolních vlivů, kterým musí organizace čelit, se vyvíjejí pomalu, zatímco ostatní se objevují zčistajasna. Změny ve složení pracovní síly se uskutečňují po mnoho let, zatímco nové zákony nebo soudní výno-

Legislativa
v personální
oblasti

Společná
strategie a cíle

sy se zdánlivě líhnou přes noc. Odborníci na personální zdroje se s těmito změnami vypořádávají pomocí kroků, popsanych v příloze 2-3, přičemž neustále sledují změny ve svém okolí a hodnotí jejich dopad na organizaci a na personální oblast. Když jsou při čtení, dalším vzdělávání či studii strategie dané organizace odhaleny některé pozoruhodné změny, odborníci se pustí do vyvíjení a realizace aktivních plánů. Problémy a vlivy mohou vzniknout v mnoha oblastech, tím nejběžnějším zdrojem bývá technická stránka výroby, hospodářství, složení pracovní síly, kulturní hodnoty a vláda. Každý z těchto vlivů je probrán v následujících pasážích.

1. *Sledujte okolní prostředí.* Odborníci v personální oblasti musí být stále informováni o změnách v okolním prostředí, což docílí prostřednictvím členství v různých odborných asociacích, návštěvami seminářů, rozvíjením svého vzdělání a čtením.
2. *Zhodnoťte možný dopad informace.* Když personální odborník objeví novou informaci, zeptá se: "Jaký dopad bude mít tato informace na naši organizaci dnes? A zítra?" Odborníci musí určit budoucí význam dnešních událostí.
3. *Učiňte aktivní opatření.* Když jsou změny a jejich dopad zhodnoceny, personální odborníci zavedou takový postup, který pomůže organizaci dosáhnout jejich cílů.
4. *Počkejte na zpětnou vazbu a tu podrobně analyzujte.* Výsledky aktivních činností v personální oblasti jsou následně hodnoceny, aby bylo zřejmé, zda je dosaženo žádoucích výsledků.

Vlivy technologie

Technologie výroby ovlivňuje personální management tím, že mění podobu jednotlivých prací a charakter schopností, které jsou k jejich vykonávání potřebné. Toto se stane, když technologie pozmění celé odvětví.

Technologie výroby automobilů a letadel ovlivňovala celé dopravní odvětví. Automobilové a letecké společnosti rostly. Tento růst znamenal potřebu většího množství zaměstnanců a nutnost jejich odborné přípravy. Pro ty, kteří už byli u těchto firem zaměstnání, to znamenalo možnost pracovního postupu. Železniční společnosti byly také touto technologií ovlivňovány, ale úkoly v personální oblasti měly odlišné. Ztráty na výnosech znamenaly pro automobily, nákladní vozy a letadla omezený růst. Možnosti postupu - i možnosti zaměstnání - se zúžily. Personální oddělení v těchto společnostech musela snížit počet pracovních sil a musela vytvořit systémy předčasného odchodu do důchodu.

Automatizace je dalším způsobem, kterým technologie ovlivňuje personální management.

Zavedení počítačů do bank změnilo potřeby v personální oblasti. Před zavedením počítačů zaměstnávali personální odborníci velké množství nekvalifikovaných pracovníků a pracovníků s částečnou kvalifikací. K počítačům však bylo nutné sehnat vysoce kvalifikované programátory a systémové analytiki. Potřební byli také částečně vyškolení zaměstnanci, kteří by upravovali informace do podoby vhodné pro počítač. Bankovní systém se z vnějšího pohledu téměř nezměnil. Personální oddělení v bankách však dramaticky změnila své metody při přijímání a vyškolení pracovníků.

PŘÍLOHA 2-3
Hlavní kroky
při odstranění
vlivů okolního
prostředí



Zvláštní formou automatizace, která bude mít pravděpodobně velký dopad na organizace, je robotizace. Až budou roboty běžnější a dokonalejší, budou ovlivňovat produktivitu organizace a kvalitu pracovních podmínek zaměstnanců. Je téměř jisté, že se budou stále více používat, protože jejich náklady ve vztahu k pracovním silám se neustále snižují.⁸⁾ Dobrou zprávou je, že roboti převezmou rizikové a nezáživné práce. Nebezpečné práce, jako je např. práce s toxickými chemikáliemi a barvami, budou pozměněny tím, že lidé budou nahrazeni roboty. Podobně i nepřetržitě se opakující montážní úkony budou v devadesátých letech stále častěji přebírány roboty. Produktivita a kvalita se pravděpodobně zlepší. Ale za jakou cenu?

Špatnou zprávou je, že personální odborníci budou patrně muset bojovat se stále se zvětšujícím odcizením pracovníků, protože pracovní příležitosti se zúží stejně jako možnosti socializace práce. Dobře placené pracovní příležitosti v továrnách pro nekvalifikované a částečně kvalifikované dělníky vymizí a tito tradiční tovární dělníci budou muset přijmout nekvalifikovanou, málo placenou práci v oblasti služeb. Stále více továren zjistí, že když mají být drahé roboty efektivně využity, je nezbytné pracovat na dvě až tři směny a pracovat i o víkendech. Snad důležitější tendencí je, aby byly roboty stále lehčí, rychlejší, silnější a "inteligentnější". Umělá inteligence a nižší náklady budou znamenat, že se bude tento zázrak stále častěji uplatňovat v odvětví služeb, což povede ke stále častějšímu přemísťování pracovníků.⁹⁾ Odborníci v personální oblasti s největší pravděpodobností začnou pomáhat ostatním vedoucím se zaváděním robotů na pracoviště takovým způsobem, aby docházelo k co nejmenšímu znepokojení a přesunům zaměstnanců.

Ekonomické vlivy

Jednotlivé státy se rozvíjejí a soustředí se na jednotlivé trhy, což vede k růstu světové konkurence. Tato stále se zvyšující konkurence vyvíjí tlak na všechny firmy, které se musí snažit být co nejproduktivnější. Produktivitu pomáhají zvyšovat zejména roboti a další novinky technologie výroby. Roboti jsou však vyvíjeni, instalováni, programováni a udržováni lidmi. Aby personální odborníci nepodlehli ekonomickému nátlaku, který vyplývá z vysoké konkurence, budou muset nalézt novější způsoby, jak pomoci ostatním řídicím vedoucím zvyšovat produktivitu prostřednictvím zaměstnanců.¹⁰⁾

Personální odborníky ovlivňují i domácí ekonomické situace. Jak během hospodářského cyklu dochází střídavě ke konjunktuře a depresi, organizace podle toho musí měnit své plány. Tyto změny v hospodářském cyklu kladou na personální pracovníky, kteří musí pomáhat své organizaci při plnění jejich plánů, různé požadavky. Když se hospodářství rozvíjí, je potřeba zavést nové programy pro zaměstnávání a školení pracovníků. Zvyšuje se počet dobrovolných odchodů zaměstnanců. Roste také potre-

ba vyšších platů, lepších výhod a kvalitnějších pracovních podmínek. Personální oddělení však musí jednat opatrně. Když se hospodářský cyklus otočí, hlavní zátěží se stává právě velké množství zaměstnanců, bohaté programy poskytovaných sociálních výhod a vysoké mzdy. V období hospodářského poklesu je nutné udržet pracovní sílu na přijatelné úrovni a snížit pracovní náklady. Personální odborníci radí zkrátit pracovní dobu, dočasně vysadit některé zaměstnance z práce a smířit se s nižším ziskovým rozpětím. Čím lépe jejich oddělení sledují změny v ekonomice, tím lépe dokáží předvídat měnící se potřeby organizace. Někdy se těmto oddělením povede vyvinout aktivní politiku, která předvídá změny v hospodářském cyklu. Motorola nabízí další příklad.

Motorola využívá k uspokojení svých personálních potřeb v období vrcholu hospodářského cyklu smluvních dělníků. *Smluvní dělníci* jsou lidé, kteří jsou nájímání (a často i vyškolení) nezávislou agenturou, která dodává společnostem, jako je např. Motorola, za určitý poplatek potřebné zaměstnance. Když Motorola např. zjistí, že v zájmu dokončení určitého projektu potřebuje více pracovníků na montáž elektronických součástek, většinu zaměstnanců si sežene, přijme a vyškolí pomocí vlastního personálního oddělení. Ale někteří z těchto dělníků mohou podepsat smlouvu s agenturou, která velice rychle zajišťuje zaměstnance všeho druhu. Tito dělníci, sehnání agenturou, se nestanou zaměstnanci Motoroly, ale pracují pro agenturu a do Motoroly jsou posláni proto, aby vyřešili dočasnou potřebu většího množství lidí. Když je projekt ukončen nebo když je hospodářský cyklus v období svého poklesu, Motorola sdělí agentuře, že těchto výpomocných smluvních dělníků potřebuje méně. Takto může personální oddělení uspokojivě řešit potřeby v personální oblasti v jednotlivých prozdech a přitom poskytovat zaměstnancům Motoroly velké zaměstnanecké jistoty. Je však samozřejmé, že Motorola má menší možnost kontrolovat kvalitu těchto smluvních dělníků, jejichž oddanost cílům Motoroly je většinou menší, než jak je to běžné u vlastních zaměstnanců.



Smluvní dělníci
v Motorole

Metoda využívání smluvních dělníků je dalším příkladem, jak se personální oddělení snaží aktivní cestou hledat způsoby, jak uspokojovat potřeby organizace a jejích lidí, a přitom nepustit ze zřetele vnější ekonomické prostředí. V případě Motoroly nečekalo personální oddělení se svou reakcí na to, jestli přijde hospodářský vzestup či pokles. Tito odborníci vyvinuli raději metody, které umožňovaly organizaci, aby se bez problémů přizpůsobila změnám, zaviněným technologickými, ekonomickými a dalšími vlivy.

Demografické vlivy

Demografie pracovní síly popisuje její složení podle úrovně vzdělání, věku, rasy, pohlaví, procenta lidí, kteří pracovní síly tvoří, a dalších údajů. Změny v demografickém složení pracovní síly jsou většinou známy v předstihu, dochází k nim pomalu a dají se dobře změřit. Velmi pomalou tendencí je např. růst úrovně vzdělání obyvatelstva. V některých organizacích, jako např. ve firmě General Motors, se domnívají, že demografické údaje jsou natolik významné, že se jim vyplatí najmout si vlastní demografy.¹¹⁾ Ačkoliv k těmto tendencím dochází pomalu, mohou mít opravdu velký dopad na činnost personálního oddělení.



Hospodářská krize ve třicátých letech a druhá světová válka vedly ke snížení porodnosti. To mělo za následek, že na konci šedesátých let a v sedmdesátých letech bylo méně lidí ve věkové hranici od 35 do 44 let. Do této skupiny patří větší na vedoucích střední úrovni. Pasivní personální oddělení nedělala téměř nic, dokud nebyl nedostatek těchto lidí akutní. Aktivní oddělení zavedla na začátku šedesátých let několik vzdělávacích programů, které měly připravit vedoucí z nižších úrovní, aby byli schopni zaplnit tento očekávaný nedostatek. Po druhé světové válce zase došlo k obrovskému vzestupu porodnosti, který vrcholil na konci padesátých let. V šedesátých letech a z velké části i v sedmdesátých letech porodnost opět klesala. Z toho vyplývá, že na konci osmdesátých a v průběhu devadesátých let se bude růst množství pracovních sil zpomalovat za předpokladu, že nedojde k nějakému výraznému zvýšení počtu přistěhovalců do USA a Kanady.¹²⁾ Personální oddělení v organizacích, jejichž provoz je závislý zejména na mladých lidech - např. firma McDonalds, různé maloobchody či noviny - nebudou moci čerpat z tak hojných zásob nových zaměstnanců.¹³⁾ Další organizace budou zasaženy na konci devadesátých let a později, když budou hledat technické a řídicí talenty mezi pracujícími, jejichž počet bude narůstat jen pomalu.¹⁴⁾

Americká vláda uveřejňuje odhady týkající se demografických změn.¹⁵⁾ Příloha 2-4 např. ukazuje minulou a plánovanou skladbu pracovní síly. Složení pracovní síly je dáno procentuálním zastoupením mužů v produktivním věku a žen, které jsou zaměstnané. Během posledních dvaceti let se poměr mužů ve složení pracovních sil postupně snížil, zatímco se prudce zvýšilo zastoupení žen. Podle střízlivých odhadů by obě tendence měly pokračovat aspoň do roku 1995.

Příloha 2-5 ukazuje odhad vývoje obyvatelstva ve Spojených Státech do roku 2000 a uvedené číselné údaje svědčí o tom, že se bude snižovat tempo růstu a množství pracujících lidí. Všimněte si zejména poklesu, který se týká lidí ve věku 18 až 24 let. Armáda, university a všechny organizace, které potřebují přijímat velké množství lidí v tomto věku, budou soupeřit o členy této málo početné věkové skupiny. Naopak zmenšující se trh pracovní síly bude znamenat lepší pracovní příležitosti (a plat) pro příslušníky menšin, ženy, postižené pracovníky, ty, co nastupují do prvního zaměstnání a pro ty, co ukončí v období do roku 1995 vysokoškolské vzdělání. Naopak velký nárůst ve věkové skupině od 45 do 65 let znamená větší množství zralejších, zkušenějších pracovníků, kteří jsou zároveň stálejší, spolehlivější a produktivnější. Změna modelu prací v hospodářství bude navíc znamenat, že bude potřeba méně příslušníků dělnických profesí, protože automatizace a mechanizace povedou k tomu, že mnoho pracovních míst v zemědělství a továrnách bude zrušeno ve prospěch práce v administrativě a ve službách.¹⁶⁾

Další pozoruhodnou tendencí v příloze 2-5 je "stárnutí Američanů". Kategorie lidí starších než 65 let se bude během devadesátých let rozrůstat, a to dokonce i rychleji než kategorie lidí nad 45 let. Tlak na rostoucí důchodové dávky, proměnlivé pracovní rozvrhy, koordinace vládních dávek (jako jsou sociální výhody a nemocenské zabezpečení) s výhodami poskytovanými společnostmi a různé vzdělávací programy, to je jen několik vlivů a problémů, které mohou personální oddělení očekávat během devadesátých let a později.

Plánování
v oblasti
pracovních sil

	Současné zastoupení v %			Očekávané zastoupení v %	
	1965	1975	1984	1990	1995
Celkem	58,9	61,2	64,4	66,9	67,8
Muži	80,7	77,9	76,4	76,5	76,1
Ženy	39,3	46,3	53,6	58,3	60,3

Pramen: U.S. Bureau of Labor Statistics and the *Statistical Abstract of the United States*, 1986 (106. vydání), Washington, D.C.: Bureau of the Census, 1986.

	1985	1990	2000
Celková populace	238,631	249,657	267,955
pod 5 let	18,453	19,198	17,626
5 - 17 let	44,385	45,139	49,763
18 - 24 let	28,739	25,794	24,601
25 - 44 let	73,792	81,376	80,158
45 - 64 let	44,652	46,453	60,886
65 a více	28,608	31,697	34,921
16 a více	183,016	191,819	208,185
18 a více	175,792	185,321	200,566

Pramen: U.S. Bureau of the Census, Current Population Reports, edice P-25, č. 952, Middle Series podle *Statistical Abstract of the United States*, 1986 (106. vydání), Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce, 1986.

Během sedmdesátých a osmdesátých let se např. zvětšoval počet pracujících z více než padesáti procent díky ženám, které hledaly zaměstnání. Kromě období druhé světové války se zvětšoval objem pracovní síly převážně díky mužům. Ovšem se změněnými zásadami a zákony se zvýšil na trhu pracovní síly podíl žen. Stará kulturní zásada, že "muž pracuje a žena je doma", byla radikálně změněna. Důsledků pro personální oddělení to má mnoho. Např. stále častějším požadavkem na personální oddělení a na pracovníky, kteří se starají o poskytování výhod pracujícím, je zaměstnavatelem zřízené zařízení, ve kterém mohou zaměstnanci nechat během pracovní doby své děti. Motorola např. reagovala na tento požadavek tak, že prodala kousek půdy blízko svého zařízení společnosti, která zabezpečuje péči o děti, a tak zajistila každodenní péči o děti svých zaměstnanců v blízkosti jejich pracoviště. V mnoha společnostech se stávají dny, vyhrazené na nemocenskou, tzv. "osobními volnými dny", kdy se pracující rodiče nemusí dostavit do práce a ve volném čase uspokojují potřeby svých dětí. V neposlední řadě vzhledem k tomu, že je stále více rodiny kde oba rodiče pracují, většina personálních oddělení se snaží najít partnerům nově přijatých zaměstnanců práci v blízkém okolí.

Další změny v postoji k práci a osobnímu volnu postavily personální oddělení před požadavek delších dovolených, většího množství svátků a netradičních uspořádáních pracovní doby.¹⁷⁾ Změny v postoji k práci ta-

PŘÍLOHA 2-4
Současné
a plánované
složení pracovní
síly v USA
v letech 1965 až
1995

PŘÍLOHA 2-5
Plánované
složení populace
podle věku,
1985 až 2000



kévedly k tomu, že personální oddělení musela najít nové způsoby, jak motivovat své zaměstnance. Příkladem může být již dříve zmíněný program spoluúčasti na rozhodování, který uplatňují v Motorole. Postoj k poctivosti se odráží v rostoucím procentu krádeží v zaměstnání, se kterým musí personální oddělení bojovat. Také poměr k dojíždění do práce se mění a stále více lidí zůstává doma a pracuje prostřednictvím počítačů či telefonních linek.¹⁸⁾ Přes tyto měnící se zásady personální oddělení musí neustále přijímat, motivovat a udržovat kvalifikovanou pracovní sílu.

Kulturní vlivy

Charakter zaměstnávání v zemědělství nebo v továrnách se mění pod vlivem technologických změn, tempa růstu populace a demografických změn, které jsou vyobrazeny v přílohách 2-4 a 2-5, přičemž nemalý vliv mají i změny v zásadách naší společnosti, které vytvářejí naši kulturu. Větší podíl žen ve složení pracovní síly, o kterém svědčí příloha 2-4, je příkladem kulturní změny.

Kulturní změny posledních let v názorech na nezákonné používání drog a sexuální svobodu postavily před personální oddělení několik velkých problémů. V mnoha společnostech se musí nově přijímaní a dokonce i současní zaměstnanci podrobovat testům drogové závislosti. V nejlepším případě jsou tyto testy chápány jako nutné zlo a v nejhorším případě jako zasahování do osobní svobody. Mnoho problémů způsobilo i rychlé šíření AIDS. Personální oddělení musí často řešit znepokojení zaměstnanců způsobené jejich kolegy, infikovanými virem AIDS. Další otázkou je, zda jsou personální oddělení schopna najít řešení, jak i nadále zajistit pro své zaměstnance zdravotní pojištění, když pacienti nemocní AIDS potřebují stále vyšší náklady na zdravotní péči a stále častěji odcházejí ze zaměstnání, přičemž všechny tyto náklady jsou hrazeny ze zdravotního pojištění u zaměstnavatele.

Není možné definovat všechny změny, které probíhají v naší společnosti. Organizace jsou navíc jen malým vzorkem společnosti. Jak se mění kulturní zásady a hodnoty, musí se personální oddělení snažit předvídat dopad těchto změn na jejich podnik a musí podle toho také jednat. Pokud se jim nepodaří předvídat tyto změny, může to vést k nižší efektivitě a někdy i k nezbytnému zásahu ze strany vlády.

Vlivy ze strany vlády

Některé problémy, se kterými se střetávají personální oddělení, mohou mít natolik negativní dopad, že jsou předkládány vládě, která má prostřednictvím zákonů přímý a okamžitý vliv na práci v personální oblasti. Federální zákony, které regulují vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, stimulují zároveň metody, které personální oddělení využívají. Některé z nich, jako je např. Zákon o bezpečnosti a o zdravotní nezávadnosti či

Zákon o občanských právech, představují hlavní nároky, které jsou na personální oddělení kladeny. Vliv těchto zákonů pomohl zvýšit význam rozhodování v personální oblasti.

Vláda se vložila do řešení zaměstnaneckých vztahů proto, aby napomohla dosažení hlavních cílů společnosti - většinou jde zejména o zrušení metod, které jsou v rozporu s veřejnými zásadami. Pro personální oddělení mají tyto zásahy vlády význam zejména v tom smyslu, že se jimi musí řídit a vyvíjet aktivní činnost, aby minimalizovala jejich následky pro svou organizaci. V této knize jsou vysvětleny zákony, které mají vztah k pracujícím a které slouží k vysvětlení jednotlivých vlivů a činností, se kterými se personální oddělení setkávají.

ORGANIZAČNÍ VLIVY

Kromě požadavků, vyplývajících z okolního prostředí, se personální oddělení setkávají také s vlivy vycházejícími z organizace, pro kterou pracují. Tyto vnitřní vlivy a úkoly vznikají proto, že zaměstnavatelé musí uskutečňovat velké množství cílů. Uskutečňování těchto cílů předpokládá určité sladění cílů spojených s financemi, prodejem, službami, výrobou, zaměstnanci apod. Protože cíle v oblasti personální jsou v očích hlavního vedení jen jednou sadou mezi ostatními cíli, personální manažeři musí porovnávat vnitřní vlivy s ostatními potřebami. Zaměstnavatel tu není jen proto, aby řešil cíle v oblasti personální. Proto tu jsou personální oddělení, která mají pomáhat organizaci úspěšně se s těmito cíli vypořádávat. Když personální oddělení pomáhají organizaci při dosažení těchto cílů, často narazí na vnitřní vlivy a problémy. Mezi ně patří např. odpor ze strany odborových svazů, nezbytné zajištění informovanosti, charakter organizace a konflikty všeho druhu.

Odbory

Odbory mají *skutečný* vliv ve společnostech, které jsou odborově organizovány, a *potencionální* vliv v těch, které tímto způsobem organizovány nejsou. V organizacích s odborovými svazy s nimi zaměstnavatel sepíše odborovou smlouvu, která blíže určuje způsob odměňování (mzdu a výhody), pracovní dobu a pracovní podmínky. Tato dohoda omezuje činnost vedoucích a personálního oddělení v personální oblasti. Pro oba tedy znamená, že se musí snažit dosáhnout svých cílů, aniž by nějakým způsobem porušili tuto smlouvu.

Karl McPheters chtěl povýšit Jill Wangovou do funkce vedoucí telefonistky, protože Jill byla skvělým zaměstnancem. Podle odborové smlouvy však měl být povýšen vždy pracovník s tou nejdelší praxí, což byla v tomto případě Pam Haleová. Aby Karl mohl povýšit Jill, našel pro Pam jinou práci za větší plat. Ona ji přijala. Tím

Odbory vyvíjejí skutečný a potencionální vliv



se Jill stala nejzkušenější telefonistkou a mohla být povýšena. Smlouva byla dodržena a vedení dosáhlo svého cíle - povýšení nejlepší pracovníce, tj. Jill.

V současné době se tento vliv promítá na pracovních nákladech a konkurenceschopnosti, zvláště v tom případě, když odborově organizované firmy vedou konkurenční boj s odborově neorganizovanými firmami. Vyšší odborová mzdová sazba má za následek, že někteří zaměstnanci přijali tzv. *dvouvrstvou mzdovou strukturu*, aby se vyhnuli přímým srážkám ze mzdy či jiným formám ztrát. Současní zaměstnanci jsou placeni podle obvyklé sazby (popř. s menším přídatkem), ale na nové pracovníky se vztahuje mnohem nižší sazba. Tato praxe je běžná např. v leteckém odvětví, kde dva pracovníci dělají totéž, ale vztahuje se na ně výrazně odlišná mzdová sazba. Kromě problému, spojeného s budoucími dohady o těchto smlouvách, o čemž se můžete podrobněji dočíst v 19. kapitole, vyplývají z dvouvrstvé mzdové struktury ještě problémy, spojené s motivací zaměstnanců, jejich morálkou a fluktuací.¹⁹⁾

Zaměstnavatelé bez odborových svazů jsou také ovlivněni. Aby dostatečně pružným způsobem udrželi tento stav bez odborů, musí vést personální oddělení k tomu, aby zavádělo metody, pracovní dobu a pracovní podmínky podobné těm, jaké jsou v odborově organizovaných provozech. Zde je úkol v personální oblasti většinou jasně určen nejvyšším vedením; postupovat tím způsobem, aby se předešlo formování odborových svazů. Hlavní firmy v elektronickém průmyslu, jako je Motorola či Texas Instruments, jsou např. bez odborů.

Informační systémy

Personální oddělení potřebují velké množství podrobných informací. Kvalita práce personálního oddělení stále více závisí na kvalitě informací. Mnohé z činností personálního oddělení a velké úsilí personálních odborníků jsou věnovány získávání a vylepšování informační základny oddělení. Potřebné informace v oddělení, které se zabývá veškerými činnostmi, jsou pouze nastíněny následujícími otázkami:

- Jakou jsou povinnosti a odpovědnosti na *každém* pracovním místě v organizaci?
- Jaké schopnosti má *každý* zaměstnanec?
- Jaké jsou budoucí potřeby organizace v oblasti personálních zdrojů?
- Jaké jsou vnější problémy, které ovlivňují organizaci?
- Jaké jsou současné trendy v odměňování zaměstnanců?

Tento seznam by mohl mít několik stránek!

Samozřejmě, že získávání, uchovávání a upravování informací je velice významným úkolem.²⁰⁾ Jednou z hlavních součástí tohoto úkolu je navázat spolupráci se všemi ostatními lidmi v organizaci, kteří personálnímu oddělení poskytují většinu jejich informací. Zaměstnanci odpovídají na otázky v dotaznících personálního oddělení, vedoucí dělají výkaz o absencích za-

Dvouvrstvá
mzdová struktura

Některé klíčové
otázky

městnanců, většinu dalších zdrojů informací poskytují samotní zaměstnanci. Vedoucí v jednotlivých provozech se mohou domnívat, že uspokojit poptávku personálních pracovníků po informacích není tak důležité jako vyrobit či prodat zboží a poskytované služby dané firmy. Aby si personální odborníci zajistili včasný přísun přesných informací, musí nejen vysvětlovat význam své potřeby informací, ale také udržovat dobré vztahy s ostatními vedoucími, aby docílili co nejlepší spolupráce. Při ukládání a doplňování informací se personální oddělení stále více spoléhá na počítačové informační systémy - systémy, ve kterých jsou uloženy detailní informace o zaměstnancích, pracovních funkcích, zákonech, odborech, ekonomických trendech a dalších vnitřních i vnějších faktorech. Rozsáhlý informační systém však nutí personální oddělení, aby zajistila důvěrný ráz informací o zaměstnancích, aby se tyto informace používaly jen pro účely organizace. Jak prohlásil manažer jedné konzultační firmy, který se specializuje na zajištění bezpečnosti počítačových informací:

Zajištění bezpečnosti informací vložených do počítačů je v personální oblasti daleko důležitější než v kterýchkoliv jiných oblastech, kde by se počítače mohly používat.

Chránit soukromí jednotlivce patří mezi zásady etiky. Ale ještě závažnější a jistě i problematičtější je právní aspekt zajištění soukromí.

Nevíme o žádném státě, který by neměl zákony o dodržování soukromí, což se vztahuje k důvěrnému rázu... informací o osobách všeobecně. Pracovníci personálních oddělení by mohli být trestně stíháni, kdyby nezavedli dostatečná opatření, aby chránili své informace...²¹⁾

Bezpečnost
a soukromý ráz
počítačových
informací

Kultura organizace a konfliktní situace

Každý podnik je jedinečný. Shodné rysy organizací můžeme najít v jejich jednotlivých částech, ale každá organizace jako celek tvoří svoji jedinečnou kulturu.²²⁾ Kultura organizace je produktem všech znaků dané organizace: jejich lidí, úspěchů i neúspěchů. Kultura organizace v sobě zrcadlí minulost a utváří budoucnost.

Úkolem personálních odborníků je aktivně se přizpůsobovat kultuře své organizace. Cílů se může dosáhnout několika způsoby. Tato myšlenka, které se říká *equifinalita*, vyjadřuje, že k jednomu cíli vede několik cest. Klíčem k úspěchu je vybrat si tu cestu, která se nejlépe hodí pro kulturu dané organizace.

Jako personální manažer se Aaron Chu obával, že jeho žádost o přijetí odborného asistenta pro zaškolení zaměstnanců bude zamítnuta. Místo aby přímo požádal o finanční prostředky na přijetí nového pracovníka, vyjádřil pouze obavy, že špatné schopnosti vedoucích vedou ke stížnostem zaměstnanců a v mnohých případech i k jejich odchodům. Na zasedání vedoucích, které probíhalo každý týden, prohlásil, že když se budou na volná místa dosazovat nevyškolení pracovníci, mohlo by to vést ke zvýšení výrobních nákladů.

Aarona, který věděl, že vedení má zájem na tom, aby jejich organizace zůstala výrobcem s nízkými náklady, nepřekvapilo, když ředitel navrhl, aby byl přijat "někdo, kdo se tu bude zabývat školením zaměstnanců". Aaron dosáhl zvýšení roz-

Každá
organizace
je jedinečná



počtu na školení zaměstnanců a přitom se přizpůsobil kulturním podmínkám své organizace.

Téměř v každé organizaci uctívají několik klíčových hodnot, které utvářejí jejich kulturu. Někdy jsou nejvíce ceněny služby, jako např. v IBM. Jindy jsou zase považovány za klíč k úspěchu firmy výrobní novinky a zlepšení, jako je tomu např. v 3M Company. Ve firmě, kde pracuje Aaron, jsou to nízké výrobní náklady. Vedení firmy se pevně drží názoru, že úspěch závisí na nízkých výrobních nákladech, proto je ochotné podporovat všechny akce, které udržují nízkou hladinu výrobních nákladů. Šikovní odborníci odhalí tyto hodnoty a jistoty, na které sází jejich organizace, a snaží se je svou činností podporovat.²³⁾

Personální problémy mohou někdy vzniknout z důvodu konfliktu mezi určitými skupinami, závisí to většinou na kultuře dané organizace a postojích jejích lidí. Příkladem může být kouření na pracovišti. Má se kuřáctví považovat za určité postižení a ostatní se tomu mají přizpůsobit, nebo mají být nadřazeny zájmy nekuřáků?²⁴⁾ Jaké sliby, pokud vůbec nějaké, má zaměstnavatel dát svým zaměstnancům, kteří se bojí styku se svými spolupracovníky, infikovanými virem AIDS?²⁵⁾ Jak mají personální oddělení zmírňovat konflikt mezi majiteli cenných papírů, kteří uplatňují nárok na maximální zisk, a zaměstnanci, jejichž největším zájmem je pracovní jistota, a to zvláště při sloučení či zániku podniků?²⁶⁾ Jak mají personální oddělení respektovat zákonné požadavky, podle nichž se nemají zaměstnávat cizinci bez příslušných dokladů, a přitom se nedopouštět diskriminace příslušníků menšiny podle reformního přistěhovaleckého zákona z roku 1986?²⁷⁾ To nejsou jen hypotetické konflikty, k takovým dochází v organizacích denně. A personální oddělení musí v těchto oblastech vyvíjet a prosazovat své metody.

PROFESIONÁLNÍ VLIVY

Novým problémem pro personální odborníky je profesionalita. Schopnosti v personálním managementu jsou pro organizaci příliš důležité, než aby mohly být ignorovány. Vnitřní a vnější vlivy a problémy si žádají praktické odborníky, kteří by měli alespoň minimální kvalifikaci. Protože se skutečné schopnosti těchto odborníků značně liší, začalo být zřejmé, že je nutné zavést do oboru personálního managementu pojem profesionality. Organizace, která se nazývá *American Society for Personnel Administration* (Americká společnost pro personální administrativu - obvykle označovaná zkratkou ASPA), udělala významný krok v zavedení profesionality v oboru personálního managementu - udělování *akreditace*.

Akreditace

ASPA se zabývala otázkou akreditace po celých deset let.²⁸⁾ Na konci roku 1975 vytvořila potřebné požadavky a předpoklady pro akreditaci a zavedla diplom. Zkušební praktici a členové akademií spadali pod dodatek o "zkušených", který jim zaručoval akreditaci na základě doporučujících dopisů a jejich zkušeností. Tento dodatek měl platnost jen pět let a nyní se diplom získává pouze prostřednictvím testů, což zajišťuje alespoň minimální úroveň schopností těch, kteří od ASPA obdrží potvrzení o své profesionální úrovni.

Jak to dokládá příloha 2-6, ASPA používá dvou označení pro odborníky, čímž rozlišuje jejich různou úroveň. Pro vyšší úroveň je nezbytná zkušenost v oblasti vyvíjení speciálních metod a praxe s příslušnou odpovědností za svou práci. Pokud se tyto povinnosti vztahují pouze na určitý úsek oboru, používá se označení vyšší odborník v oblasti personálního managementu (specialista). Pokud se zabývá celým oborem, v závorce se uvádí všestranný odborník. Označení odborník v oblasti personálního managementu se používá pro ty, kteří se ještě nepodílejí na vytváření určitých metod. Předpokladem pro získání těchto titulů je různý počet let praxe v oboru a úspěšné vykonání testů společnosti ASPA. Pro nižší kvalifikaci je nezbytná pouze základní znalost personálního managementu. Pro vyšší kvalifikaci se dělají testy z následujících oblastí:

AKREDITACE PROVÁDĚNÁ SPOLEČNOSTÍ ASPA	
Vyšší úroveň	Základní úroveň
OZNAČENÍ	
Vyšší odborník v oblasti personálního managementu	Odborník v oblasti personálního managementu
POŽADAVKY	
Osm let praxe v tomto oboru nebo	Čtyři roky praxe v tomto oboru nebo
šest let praxe a příslušné vzdělání na úrovni bakaláře nebo	dva roky praxe a příslušné vzdělání na úrovni bakaláře nebo
pět let praxe a příslušné universitní vzdělání. V posledních třech letech je nutná odpovědná činnost v oblasti vyvíjení různých metod alespoň ve čtyřech ze šesti funkčních oblastí	jeden rok praxe a příslušné universitní vzdělání

Framen: Personnel Accreditation Institute, ASPA.

PŘÍLOHA 2-6
Potvrzení
o odborné
kvalifikaci
dle ASPA