

ÚVOD

Požadavky na množství informací, které jsou nutné pro zajištění efektivního řízení lidského potenciálu neustále narůstají. Bez základních znalostí ekonomie, práva, psychologie, sociologie, teorie řízení, informatiky, statistiky, marketingu, managementu a mnoha dalších se při studiu současných trendů personálního řízení nelze obejít. Obsah kurzu Personální analýza, plánování a strategie, pro jehož výuku tento manuál slouží, svým pojetím významnou část personálního řízení zahrnuje.

Všechny obory, o které se personální řízení opírá prochází bouřlivým rozvojem a nárůst těchto poznatků lze jen těžko v čase zachytit. Bez soustavného aktivního přístupu ke stále novým informacím, ať z vědecké, či odborné sféry, by řízení lidského potenciálu jako rozhodujícího konkurenčního činitele každé organizace velice rychle stagnovalo.

A. LIDSKÝ FAKTOR V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Úvod do tématu:

Investice do kvalitní technologie a moderní techniky, rekonstrukcí objektů t.j. do materiálně-technické základny, spolu s využíváním vědeckovýzkumných poznatků z oblastí informačních a marketingových strategií, to vše podmiňuje současný rozvoj organizací.

Přesto všechno zůstávají rozhodujícím faktorem lidské zdroje, disponibilní lidský potenciál, který zasahuje a významně ovlivňuje všechny výše uvedené faktory.

Nelze proto současný a budoucí ekonomický růst budovat bez trvalé aktivizace lidského potenciálu, bez znalostí stavu lidských zdrojů jak uvnitř organizace, tak i bez znalostí vnějších podmínek, které organizaci obklopují.

Osvojit si praktické znalosti metod, forem a postupů, kterými lze daný lidský potenciál využívat, aktivizovat a dále rozvíjet je hlavní náplní personálního řízení.

Začleněním této činnosti do celkové strategie řízení organizace přispíváme na straně jedné k růstu ekonomické výkonnosti organizace a ke spokojenosti, motivaci a pracovní seberealizaci zaměstnanců na straně druhé.

Lidé a jejich potenciál jsou pro organizace klíčovým faktorem a personální řízení tvoří nejdynamičtější složku řízení organizace, která v širším slova smyslu zahrnuje veškeré činnosti vedoucích pracovníků i specialistů, orientované na člověka v pracovním procesu.

Téma I.: Strategie - formulace záměrů a cílů

Úvod do problematiky :

Úkolem každé organizace, ať již vyvíjí podnikatelskou činnost či nikoliv je dosahování předem stanovených cílů. O tom jak bude vize a poslání organizace dosaženo a její cíle naplňovány rozhoduje globální strategie organizace, která stanoví potřebné zdroje k dosažení cílů a to v oblasti lidské, materiální, finanční a informační .

Na zpracování strategie jako základního dokumentu organizace se podílí všechny její významné složky , z nichž personalistika sehrává jednu z nejdůležitějších rolí, neboť průřezově zasahuje a ovlivňuje i jednotlivé dílčí strategie v oblasti výzkumu a vývoje, obchodu , investic, výroby, ekonomiky, informatiky a dalších.

Struktura kapitoly:

Kapitola 1. Vysvětlení obecných pojmů vize, strategické cíle, strategie, taktika, postup, pravidla

Kapitola 2. Hierarchické členění strategií

Kapitola 3. Personální strategie a personální politika.

Kapitola 4. Realizace strategie v praxi

Cíle tématu : Po prostudování tohoto tématu , byste měli být schopni:

1. Uvědomit si, že strategický přístup je nejvyšším stupněm přístupu k jakékoliv realitě
2. Objasnit souvislosti mezi pojmy vize, strategické cíle, strategie a taktika, strategické operace
3. Orientovat se v jednotlivých úrovních strategií
4. Uvědomit si principy, které realizaci strategie ovlivňují
5. Začlenit personální strategii jako rozhodující subsystém do globální strategie
6. Zpracovat personální strategii vaší organizace
7. Zformulovat pravidla personální politiky
8. Pochopit, že realizace strategie v praxi závisí především na lidském faktoru

Kap. 1. Vysvětlení obecných pojmů vize, strategické cíle, strategie, taktika, postup, pravidla

Vize - jsou základní představy zakladatelů organizace o tom, jaké poslání bude organizace plnit, co bude předmětem podnikání, pro jakou cílovou skupinu bude činnost organizace vykonávána, jaký druh výrobků či služeb bude na trhu nabízet.

Vize plní několik funkcí:

- vyjadřuje základní záměr zakladatelů, na který strategie navazuje a rozpracovává ji
- vnější funkce - deklaruje poslání organizace vůči veřejnosti
- vnitřní funkce - představuje základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců

Strategické cíle - při formulaci strategických cílů je třeba dbát na to, aby byly vyjádřeny jednoznačně a konkrétně, aby bylo později možno hodnotit, jak jsou naplňovány.

Tyto cíle by měly zajišťovat organizaci její výhodnější pozici ve srovnání s konkurencí.

Cíle musí být na straně jedné reálné, na straně druhé podněcující k co nejlepším výsledkům při efektivním využívání zdrojů.

Vedle globálních cílů jsou formulovány i dílčí cíle, které slouží jako východisko pro zpracování dílčích strategií.

Z časového hlediska někdy rozlišujeme cíle na dlouhodobé (5 a více let), střednědobé (3 roky) a krátkodobé (1-2 roky)

Strategie - množina strategických cílů a záměrů organizace, stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů.

Účelem strategie tedy není určit přesně to, jak podnik dosáhne svých cílů, ale vytvořit rámec pro uvažování a činnost, vedoucí k naplnění vizí a poslání, tzn. čím se chce organizace stát, kam chce jít, kam se chce dostat a vyjádřit předvídaný obraz o organizaci.

Taktiky - jsou přístupy k řešení, které všeobecně určují či objasňují postupy nebo způsoby uvažování při rozhodování. Taktika znamená podporu volnosti jednání a iniciativy, avšak v rámci určitých limitů. Stanovení taktiky musí být vždy konzistentní s realizací cílů organizace. Jen zřídka bývají taktiky prezentovány v psané formě, takže mnohdy hrozí rozdílná interpretace a tím i odlišné pochopení při vytváření taktiky.

Postupy - jsou plány, které určují a vyžadují metody provádění budoucích činností. Mají podobu chronologických činností. Představují návody, které podrobně a přesně určují jakým způsobem mají být určité činnosti provedeny. Postupy často zahrnují činnosti, které procházejí napříč liniemi oddělení

Pravidla - určují specifické požadavky na činnosti a jiné záležitosti, které vylučují jakoukoliv volnost. Na rozdíl od postupů pravidla určují způsob provádění činnosti bez specifikace jejich časové posloupnosti. Pravidlo může, ale nemusí být součástí postupu.

Strategické operace - je rozpracovaná strategie do jednotlivých návazných činností, tj. konkrétních programů a projektů, jejichž plněním se uvádí strategie do praxe.

Kap. 2. Hierarchické členění strategií

Správně zvolená strategie vede organizaci k tomu, aby si vytvářela dostatek zdrojů nejen pro pokrytí vlastních potřeb, ale především pro svůj rozvoj a pro uspokojení oprávněných požadavků. Je východiskem pro tvorbu plánů, které ze strategie vycházejí.

Z hlediska jednotlivých úrovní pro které je strategie vytvářena členíme strategie následovně:

- **strategie organizace jako celku / globální strategie** - zpravidla zahrnuje a rozpracovává odpovědi na nejzákladnější otázku - „Ve které oblasti budeme podnikat“, „Jak z toho dostaneme peníze“
- **strategie na úrovni organizační jednotky** - tyto strategie zpracovávají jednotlivé vnitroorganizační jednotky organizace, např. dceřinné společnosti, divize, závody nebo samostatné podnikatelské obory jedné organizace.
V rámci těchto vytvářených strategií je soustředěna pozornost na téma „Jak obstát v konkurenci na určitém trhu“
- **strategie na funkční úrovni /dílčí strategie*/funkční strategie*** - je zpracovávána a formulována z pohledu určitých organizačních útvarů

organizace tak, aby tento organizační útvar přispěl ke splnění cílů jednotlivých organizačních jednotek i organizace jako celku.

Jedná se o zpracování dílčích strategií, které nejčastěji sledují následující oblasti:

- **obchodní strategie** - analyzuje jednotlivá teritoria trhu, komodity, ve kterých organizace bude působit, jak budou uspokojovány požadavky
- **ekonomicko-finanční strategie** - vytyčuje jasný způsob pro financování obchodních i ostatních operací a stanoví ekonomické parametry, kterých má být v organizaci dosaženo
- **strategie organizace**- určuje jaký typ organizační struktury bude zaveden, jak budou centralizovány respektive decentralizovány rozhodovací pravomoci a kompetence
- **strategie public relations** - určuje jak bude podporována a prezentována hlavní strategie a úsilí firmy vůči veřejnosti, trhu a pod.
- **výrobní strategie** - se zaměřuje na inovaci, vývoj a nabídku nových výrobků či služeb. Více než jakýkoliv jiný faktor rozhoduje tato strategie o budoucnosti organizace, především z pohledu prosazení se v konkurenčním prostředí.
- **marketingová strategie** - je stanovena pro vyvolání a povzbuzování zájmu zákazníků a úzce souvisí s výrobní strategií. Zaměřuje se zejména na analýzu konkurence, stanovování cenové politiky, zjišťování informací o potřebách zákazníků, teritoriální orientaci a segmentaci trhu
- **investiční strategie** - jde o podpůrnou strategii z hlediska efektivního vynaložení a užití investičních zdrojů v zajištění progresivních technologií k intenzivnímu rozvoji organizace

Průřezově všemi těmito funkčními strategiemi se prolíná **strategie personální**, neboť lidský potenciál ovlivňuje všechny výše uvedené dílčí strategie.

Principy provázející tvorbu a realizaci strategie

Tvorba strategie a zejména její realizace je složitým procesem, do kterého vstupuje řada faktorů, rozhodujících o její úspěšnosti. Proto je třeba dbát při její tvorbě nejen na obsah, ale i na zákonité principy, které strategii provázejí.

- **princip permanentnosti** - znamená, že práce na strategii je nikdy nekončícím procesem. Je třeba vyvíjet neustále kontrolní činnost zda vše probíhá v souladu s předpoklady, na nichž je strategie založená, včetně plnění časových harmonogramů

- **princip tvůrčího přístupu** - vyjadřuje nutnost neustálé inovace a přínosu nových poznatků a nové kvality do strategie
- **princip rizika** - vychází ze skutečnosti, že strategie má pravděpodobnostní charakter a zahrnuje nezbytné prognózování, takže se nemusí vždy v plném rozsahu splnit
- **princip variantnosti**- znamená mít připraveny i jiné varianty pro případ nenadálé změny situace, které zajistí stabilitu organizace
- **princip interdisciplinarity** - je nutné brát v úvahu, že do zvolené strategie se promítají nejrůznější vlivy, např. ekonomické, politické, jazykové, etické, životního prostředí, a pod., které ji mohou výrazně ovlivnit.
- **princip vědomí práce s časem** - zdůrazňuje fakt, že každá strategie je zpracovávána pro konkrétní časový interval a ztracený čas se v rámci strategie nedá ničím nahradit.

Kap. 3. Personální strategie a personální politika.

Personální strategie je definicí záměrů organizace, které je třeba realizovat v oblasti lidských zdrojů, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace. Vytyčuje směry, kterými se bude postupovat při vytváření personální politiky a personálních postupů.

Formulování personální strategie je vždy odrazem přístupu organizace, kterým uvádí do souladu nároky na lidský potenciál s vytyčenými strategickými cíli, včetně metod a způsobů, jak těchto cílů dosáhnout.

Metodika zpracování personální strategie

K rychlému a správnému zpracování a přijetí personální strategie je vhodné vypracovat jasnou metodiku její přípravy a zpracování. Vždy je třeba vycházet z hlavních strategických cílů pro personalistiku a jejich rozpracování do dílčích oblastí personální strategie.

Metodika zpracování by měla respektovat potřebu flexibility, tzn., že bude možno v rámci personální strategie pružně reagovat na změny cílů organizace.

Konkrétní podoba personální strategie je determinována velikostí a celkovou úrovní organizace, t.j. počtem a kvalifikační strukturou pracovníků, počtem personalistů v organizaci, personálními činnostmi, které bude zahrnovat apod.

Dvořák (1998) ve své metodice pro zpracování personální strategie člení personální činnosti do 9 oblastí, které dále rozděluje na hlavní a podpůrné:

a) hlavní oblasti :

- Stanovení personální potřeby a systemizace pracovních míst
- Transformace personálu do cílového stavu t.j. Plán lidských zdrojů

b) podpůrné oblasti :

- Systém profesních kariér
- Personální marketing
- Profesní rozvoj
- Hodnocení personálu
- Sociální politika
- Personální informační systém
- Personální management a vedení lidí

Pro každou oblast je určen dílčí strategický cíl, který je konfrontován se stávajícím stavem . Posledním krokem je sestavení realizačního harmonogramu jednotlivých kroků .

Přestože existuje řada různých metodik pro zpracování personální strategie, vždy se při nich vychází z následujících **obecných principů**:

1. Personální strategii pojmáme jako výkonný nástroj , který slouží k rozpracování personální politiky
2. Definujeme hlavní strategický cíl v oblasti personalistiky
3. Definujeme jednotlivé oblasti personální strategie, které zabezpečí splnění hlavního strategického cíle, včetně vymezení prioritních oblastí
4. Popíšeme cílový žádoucí stav, kterého chceme v jednotlivých oblastech dosáhnout
5. Pro každou oblast personální strategie definujeme dílčí cíl
6. K realizaci cíle v jednotlivých oblastech zpracujeme harmonogram jednotlivých kroků, který slouží jak pro kontrolu, tak pro korekci cílů

Z výsledků mezinárodního průzkumu řízení lidských zdrojů , uskutečněného v letech 1995-1996 VŠE v Praze a Centre for European HR management Cranfield University Velká Británie vyplynulo, že písemně vypracovanou personální strategii mělo více než 2/3 dotázaných organizací ve Švédsku (70%) a Švýcarsku (69%), zatímco u organizací v České republice byla personální strategie zpracována pouze u 38 % dotázaných. Překvapivě velmi malý podíl organizací měl zpracovanou písemnou personální strategii v Německu (21%) a

v románských zemích jihu Evropy . Nejméně často se tyto dokumenty vyskytují v organizacích postkomunistických zemí.

Personální politika je soubor stabilních pravidel, která jsou v souladu s firemní filozofií a firemními hodnotami uplatňovány v rámci organizace při rozhodování v personálních záležitostech.

Zajišťuje spravedlivý přístup k řešení jednotlivých oblastí, usnadňuje decentralizaci řízení a delegování pravomocí na liniové vedoucí , snadnou orientaci manažerů v personálních činnostech a efektivní způsob informování nových zaměstnanců. Personální politika bývá zpravidla úzce spjata s organizační kulturou a pomáhá ji v organizaci dotvářet a prohlubovat.

Personální politika existuje v každé organizaci. V některých pouze implicitně jako filozofie managementu a postoj k zaměstnancům, v jiných ve zcela formalizované písemné podobě, což může způsobovat její ztrnulost, nepružnost a frázovitost. Přesto řada manažerů tuto explicitní formu upřednostňuje, protože jim dává exaktní návody na řešení personálních záležitostí.

Již výše citovaný mezinárodní průzkum řízení lidských zdrojů zjistil, že se charakteristiky písemně zpracovaných personálních politik v jednotlivých zemích výrazně liší.

Nejčastěji mají personální politiku zpracovanou právě nejvyspělejší země, především Británie, Nizozemí, Švédsko , Norsko, Švýcarsko Irsko. Vyjimku tvoří Německo, které řeší řadu personálních otázek formou nadpodnikových předpisů.

Nejméně často existuje personální politika stejně jako personální strategie v postkomunistických zemích.

Kap. 4. Realizace strategie v praxi

Přestože je formulování strategie a jejímu rozpracování do strategických operací věnována velká pozornost , v praxi často dochází k jejich neplnění.

Strategie se pak stává pouze formálním dokumentem, nevykonává svoji nejvýznamnější funkci t.j. funkci základního řídicího dokumentu organizace.

Příčiny, proč nejsou strategie zejména v českých organizacích plněny uvádí Souček (1996) následovně:

- **Nedostatek vůle** zodpovědných lidí k prosazování strategických cílů za cenu radikálních změn
- **klima lhostejnosti** pracovního kolektivu vůči strategii - neztotožnění se nebo neseznámení se s cíli
- **nejasně formulované strategické cíle** a jejich nekonzistentnost
- **nedostatečně rozpracované strategické operace** (postupy)
- **neschopnost zaměstnanců** strategické operace realizovat
- **nedostatečně vytvořené zdroje**, nutné pro realizaci strategických operací
- **nedostatečný kontrolní systém**
- **slabá motivace** pracovníků k plnění tvůrčích úkolů

Pro zavedení strategie do praxe jsou rozhodující postoje a činnost vrcholového managementu. Ten je také zpravidla v rámci organizace za realizaci strategie zodpovědný. Není výjimkou, že je strategie formálně zpracována dle vizí vlastníků, ale ztotožnění se vrcholového managementu se strategií nenastane. Tím se stává organizace značně oslabenou vůči vnějšímu konkurenčnímu prostředí.

Souček (1996) analyzoval faktory, které realizaci strategie usnadňují:

- **Účinná prezentace** strategických cílů v rámci organizace - s vizí a strategickými cíli by měli být seznámeni všichni zaměstnanci organizace. Je nutné však zvolit adekvátní formu prezentace tak, aby nemohlo dojít ke zneužití informací, mající charakter obchodního tajemství, jenž jsou v každé strategii obsaženy.
- **Vysoká kvalifikace pracovníků** na všech úrovních umožňuje kvalitně zpracovat závažné strategické operace např. cenovou strategii, strategii nákupu apod.
- **Schopnost organizace zvládat sociální problémy**. Vyplývá-li ze strategie zlepšení sociálního postavení pracovníků např. zajímavější práce, perspektiva sociálních jistot apod. snadněji se prosazuje, než ta, která pracovníky ohrožuje
- **Návaznost na dosavadní zvyky, chování a kvalifikaci lidí**. Čím více změn strategie v přístupu lidí vyžaduje, tím hůře se prosazuje. Přitom strategie je především o prosazování změn a dělání věci jinak. Uplatnění psychologických přístupů k pojetí strategie je pro získání lidí nezbytné.
- **Vytváření klimatu** pro plnění strategických operací - tzn. zajistit pochopení nutnosti strategie a ztotožnění se pracovníků se strategickými cíli

- **Vybudování soustavy hmotné a morální stimulace** přispívá ke zvýšení zájmů kolektivu na plnění obvykle náročných strategických operací . Významnou roli hraje hmotná stimulace i morální ocenění úspěchů
- Dobře vybudovaný **informační systém** , poskytující spolehlivé informace o faktorech ovlivňujících strategii, včetně očekávaných hrozeb
- **Dostatek času** , věnovaný přípravě a rozpracování strategických operací , což umožní jejich rychlou realizaci v praxi
- **Přesná formulace strategických cílů** - při nepřesné formulaci nejsou plněny správné cíle
- **Konzistentnost** strategických operací a využívání synergických efektů - tzn. že splnění jedné operace musí podporovat splnění ostatních - např. strategická operace v technickém rozvoji zajišťuje rozvoj prodeje apod.
- **Reálnost** strategických operací - vyhnout se nekritickému optimismu
- **Posuzování** každé strategické operace z **hlediska jejího přínosu** ke splnění strategických cílů - neposuzovat izolovaně a dle tradičních ukazatelů
- **Vytvoření organizace**, odpovídající strategickým cílům - překonávání funkčních bariér pro týmovou spolupráci
- **Výrazné úspěchy organizace** zvyšují sebedůvěru pracovníků a zvyšují jejich motivaci k plnění náročných úkolů

I přes všechny výše uvedené faktory, neprobíhá realizace strategie samočinně. V mnoha organizacích převládá snaha pracovníků o řešení spíše operativních úkolů , které staví jako prioritu před řešením strategických operací, jenž místo rutinního přístupu vyžadují přístup tvůrčí.

Realizace strategie musí být prováděna formou strategického řízení, zaměřeného zejména do oblasti lidských zdrojů, které jsou pro úspěšnou realizaci strategie rozhodujícím faktorem .



Shrnutí poznatků z tématu č. I :

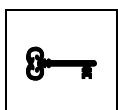
Formulace základních strategických cílů, stanovených na základě vize, které jsou obsaženy v globální strategii tvoří základní řídicí dokument každé organizace . Bez těchto faktorů, ať již implicitně či explicitně vyjádřených nemůže žádná organizace efektivně fungovat.

Globální strategie se opírá o strategie jednotlivých organizačních jednotek a o dílčí strategie , jejichž strategické cíle jsou funkčně zaměřeny do konkrétních oblastí.

Zavádění strategie do praxe není snadným úkolem , neboť jsou uvnitř organizace vytvářeny různé „obrané mechanismy“ , kterými se brání proti

změnám, které strategie přináší. Překonání těchto bariér je možné pouze systematickým přístupem k lidskému potenciálu, který plnění strategických cílů v rozhodující míře ovlivňuje.

Personální strategie jako systematický přístup k řízení lidských zdrojů tak získává vyjimečné postavení mezi jednotlivými dílčími strategiemi. Plnění svých vlastních strategických cílů přispívá k plnění globální strategie organizace, současně se její závěry promítají do všech ostatních dílčích strategií a rovněž determinují i personální politiku, která zajišťuje relativně spravedlivé prostředí pro lidský potenciál v organizaci.



Klíčové pojmy

- ⇒ Poslání , vize
- ⇒ Formulování strategických cílů
- ⇒ Globální strategie *
- ⇒ Taktika, postup, pravidla
- ⇒ Strategie na úrovni organizační jednotky
- ⇒ Strategie na funkční úrovni
- ⇒ Strategické operace
- ⇒ Personální strategie
- ⇒ Personální politika
- ⇒ Faktory usnadňující realizaci strategie

Pozn.: Pojmy označené * existují v manuálu i pod alternativními názvy

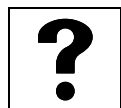


Prameny a doporučená literatura

- H. Koontz, H. Weihrich : Management, Praha, Victoria Publishing 1993,
str.123-124**, 173-175
- M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999,
str. 177-191 **
- J. Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press 2001,
str. 22-23
- Kavan : Každému šanci aneb personalistika dnes, Praha, Profess Consulting,
str. 21
- Z. Souček : Jak zajistit realizaci podnikové strategie , Moderní řízení 9/96
- Z. Dvořák : Personální strategie podniku, Moderní řízení 12/98, str. 36-40
- J. Koubek : Výsledky mezinárodního průzkumu řízení lidských zdrojů ,

uskutečněného v letech 1995-1996, VŠE Praha a Centre for European Human Resource Management Cranfield University Velká Británie, 1997, str. 5-6

Pozn. : Literatura označena ** je uvedena v čítance



Kontrolní otázky

1. Jaká je souvislost mezi vizí, strategickými cíli a strategií a jakou roli hrají tyto faktory ve vztahu k zaměstnancům organizace
2. Jak vstupuje personální strategie do ostatních funkčních strategií
3. Co ovlivňuje tvorbu personální strategie
4. Na které základní otázky je třeba odpovědět při formulování personální strategie
5. Definujte jednotlivé kroky při formulování personální politiky
6. Jaký postup byste zvolil/a při prosazování nové strategie a) ve výrobním podniku, b) v inženýrské organizaci c) v nově vzniklé státní instituci



Cvičení

1. Rozpracujte jednu z vybraných personálních činností - výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, vzdělávání, kouření na pracovišti do formy strategické operace, taktiky, postupu a pravidel
2. Podle získaných informací zpracujte personální strategii vaší organizace
3. Vysvětlete na této personální strategii, jak budete prakticky čelit principům, které budou ovlivňovat její realizaci



Místo na poznámky

Téma II. : Organizace a strategické řízení -

nástroje k realizaci strategických cílů

Úvod do problematiky:

„Organizace jsou nástroje společnosti k realizaci určitého sociálního úkolu. Není možno být efektivní, pokud se předem nerozhodneme, čeho chceme dosáhnout. Není dokonce ani možno navrhnout strukturu organizace, pokud nevíme, co má dělat a jak můžeme měřit, zda to skutečně dělá.“

P. Drucker, Věk diskontinuity

K tomu, aby mohli být strategické cíle realizovány jsou vytvářeny nástroje v podobě organizací, které nejsou statickým prvkem. Vnější turbulentní prostředí i neustálé změny uvnitř samotné organizace, včetně lidí, které v ní pracují činí z organizace pružný otevřený systém, kterým se organizace přizpůsobuje potřebám, zajišťujícím plnění strategických cílů.

Mezi hlavní faktory, které rozhodují o tom, jak organizace funguje ve vztahu ke svému vnitřnímu i vnějšímu prostředí patří organizační struktura, organizační procesy, které v ní probíhají a organizační kultura, která je v ní vytvářena.

Uplatněním prvků strategického řízení v organizaci je zajišťován systematický přístup k plnění strategických cílů, které jsou samotnou podstatou existence organizace.

Struktura kapitol:

Kapitola 1.: Organizace, organizační struktury a jejich vývoj

Kapitola 2.: Organizační kultura - síla sdílených cílů, hodnot a priorit

Kapitola 3.: Organizační rozvoj

Kapitola 4.: Vývoj strategického řízení

Cíle tématu:

Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni:

1. Vědět co je prioritní podmínkou pro vznik organizace a jakou funkci organizace plní
2. Vysvětlit na čem závisí typ organizace a organizační struktury a dle jakých parametrů se posuzuje jejich efektivita
3. Naznačit jaký další vývoj organizací a organizačních struktur se do budoucna očekává a co tento vývoj determinuje

4. Objasnit jaký vztah existuje mezi organizační kulturou a strategií a jak se podílí organizační kultura na formulování pravidel personální politiky
5. Popsat čím a jakým způsobem je v organizaci zabezpečena realizace změn
6. Pochopit význam strategického řízení a vlivu jeho jednotlivých vývojových etap na lidské zdroje

Kap. 1. Organizace , organizační struktury a jejich vývoj

Pojmem *organizace* označujeme záměrně vytvořený, systémově uspořádaný celek, mající schopnost systematicky vykonávat určité aktivity . Každá organizace je tvořena dvěma vzájemně se ovlivňujícími subsystémy .

Technický subsystém zahrnuje konkrétní materiální - zhmotněnou část organizace , t.j. budovy, zařízení, technické vybavení a nemateriální hodnoty organizace - know-how, licence, pracovní a informační systémy.

Jeho jednotlivými segmenty jsou marketing/prodej, vývoj/výzkum, finanční management, nákup/skladování, výroba/údržba, administrativa/personalistika, logistika. Toto členění je obdobné i v jiných typech organizací, např. institucích.

Z hlediska řízení je technický subsystém považován za systém uzavřený, který fyzicky i morálně zastarává v čase, neboť vnější vývoj přináší stále nové poznatky. Proto je nutné technický subsystém obnovovat nebo revitalizovat. Efektivní využívání technického subsystému je jednou ze základních strategií organizace.

Sociální subsystém je souhrnem vztahů, uvědomělého chování a kvality lidského potenciálu v organizaci. Zahrnuje pojmy organizační kultura, organizační politika, ideologie a filozofie. Jednotlivými segmenty sociálního subsystému jsou vize, hodnoty, symbolika, styl řízení, organizační systémy, struktura, kvalifikace. I přes svoji abstraktnost, otevřenost a neměřitelnost je rozhodujícím činitelem pro posuzování efektivnosti organizace.

Obnova nebo revitalizace jednotlivých segmentů technického subsystému je tvořivý proces, který je zabezpečován subsystémem sociálním. Oba subsystémy fungují na zcela odlišných principech a proto je nutné při řízení organizace od sebe striktně odlišovat způsob řízení technického a sociálního subsystému.

1.1. Typy organizace

Stanovení typu organizace neprobíhá náhodně, ale je řešena v rámci dílčí strategie. Typ organizace závisí na její struktuře, stupni centralizace, případně decentralizace řídicích funkcí a uplatněném stylu řízení.

- a) Organizace typu „linie a štáb“ - je upřednostňována představiteli klasické teorie. Liniovou úroveň představují funkce a manažeři, kteří řeší primární úkoly organizace, t.j. výrobu, prodej, řízení organizace jako celku. Štáb poskytuje služby linii a umožňuje její práci v takových funkcích jako jsou personalistika, finance, informatika apod.
- b) Divizní typ organizace - je strukturování organizace do oddělených divizí, z nichž každá se zabývá samostatnou činností. Do ústředí jsou soustředěny odborné útvary, které poskytují divizím své služby a současně vykonávají kontrolu nad příslušným úsekem aktivit v divizích, jejichž míra závisí na míře decentralizací pravomocí
- c) Decentralizovaná organizace - je uplatněna u organizací typů nesourodých konglomerátů. Většina činností je decentralizovaná a omezený personál ústředí se zabývá finanční kontrolou, strategickým plánováním, právními záležitostmi, personalistikou managementu apod. Klasickým příkladem decentralizované organizace je v současné době užívané holdingové uspořádání.
- d) Maticové organizace - jsou založeny na řízení jednotlivých projektů. Ten je řízen manažerem projektu, který nemá stálý personál, ale pouze vybraný tým spolupracovníků z odborných skupin, z nichž každá je vedena manažerem, který je za formování této skupiny zodpovědný.
- e) Flexibilní organizace - jsou organizace s jádrem zaměstnanců, vykonávající rozhodující a trvalé činnosti a personálem, který je najímán a zaměstnáván ad hoc dle potřeb organizace. Tento typ organizace se rychle adaptuje na vyvíjející se požadavky trhu a funguje plynule.
- f) Procesní organizace - doposud nejvyšší stupeň vývoje organizace. Jsou organizovány na základě horizontálních procesů, které probíhají uvnitř organizace a překračují hranice jednotlivých organizačních jednotek. Organizace je pak chápána nikoliv jako hierarchie statických rolí, ale jako portfolio dynamických procesů, které v ní dominují.

1.2. Organizační struktura

Organizační struktura je více či méně formalizovaná podoba jednotlivých typů organizace.

Child (1977) definoval organizační strukturu jako něco, co obsahuje „všechny zřetelné a pravidelně se objevující rysy, které napomáhají formovat chování jejich členů . Uspořádání organizační struktury ukazuje, kdo je zodpovědný za řízení, koordinování a výkon činností a definuje hierarchii řízení- t.j. kdo je na každé úrovni v organizaci odpovědný a za co.

Organizační strukturu je třeba pojímat jako organizační podmínku pro dosažení stanovených cílů .

Každý typ organizace si stanoví organizační strukturu takovou, která nejlépe přispívá k dosažení jejích strategických cílů. Výběr organizační struktury závisí na řadě faktorů a dané situaci . V některých případech je v zájmu usnadnění dosažení cílů vhodné kombinovat v jedné organizaci různé typy organizačních struktur.

Patří-li výběr typu organizace k dílčí strategii, pak výběr a tvorba organizační struktury tvoří jednu ze strategických operací.

Vybrané typy organizačních struktur:

a) Funkcionální organizační struktura - je nejčastěji používaný způsob k organizování činností. Koordinace se dosahuje pomocí pravidel, postupů, stanovením dílčích cílů, plánů a rozpočtů.

Její výhodou je logičnost a ověřenost uspořádání, respektování principů pracovní specializace, který usnadňuje efektivní využívání zaměstnanců. V čele organizační jednotky ve funkcionálním uspořádání stojí vrcholový-funkcionální manažer (např. obchodní ředitel, výrobní ředitel apod.)

Nevýhodou je, že v takovémto organizačním uspořádání je kladen malý důraz na globální strategické cíle, obtížná koordinovanost činností mezi jednotkami a vytváření loajálního postoje k funkční organizační jednotce a ne organizaci jako celku. Rovněž adaptace organizace na nově vzniklé poměry probíhá při funkcionálním organizačním uspořádání velmi pomalu.

b) Teritoriální uspořádání - organizační uspořádání podle území , resp. oblastí je uplatňována u těch organizací, které svojí činností zasahují značnou geografickou oblast. Výhodou je , že se pozornost soustředí místním problémům a trhům, snižuje náklady , urychluje dodávky výrobků či služeb, vytváří nové pracovní příležitosti v daném regionu.

Nevýhodou je zřizování některých duplicitních činností jako je zásobování, personalistika, účetnictví apod.

c) Organizační uskupení dle zákaznických skupin - je uplatňováno u mnoha institucí tam, kde existují vyhraněné zákaznické skupiny . Někdy vznikají i na základě produktů .

Výhodou je , že lépe organizace reaguje na zákaznická přání, demonstruje tak ochotu firmy naslouchat zákaznickým potřebám.

Nevýhodou je obtížná koordinace s jinými organizačními jednotkami, organizovanými na jiném základě, možnost vzniku nadbytečných kapacit při změně počtu zákazníků a nerovnoměrnost v období růstu .

d) Výrobní uspořádání - vychází z původní funkcionální organizační struktury tam, kde nastal bouřlivý rozvoj jednotlivých výrobních řad . Dochází k vysoké delegaci pravomoci na výrobní manažery, kteří současně přebírají odpovědnost za oblast výroby , prodeje, služeb, servisu . Tím také nesou plnou zodpovědnost za zisk ze svých výrobních řad .

Nevýhodou je nevyjasněnost v úhradě režijních nákladů, vznikajících na ředitelství, ve vývoji apod. , které nemohou výrobní manažeři ovlivňovat

e) Maticová organizační struktura - je kombinací funkcionální a projektové či výrobní struktury. Funkcionální manažer je překryt projektovým manažerem, který nese plnou zodpovědnost za výsledný produkt.

V současném stylu řízení jsou stále velké problémy při přechodu na maticovou organizační strukturu, které vyplývají zejména z konfliktů mezi funkcionálními a projektovými manažery ohledně zdrojů (finančních, lidských apod.) , zvyšuje se administrativa z důvodu alibizace jednotlivých rozhodnutí a mnoho času je věnováno řešení konfliktních situací.

Přesto všechno se maticová organizační struktura stále více uplatňuje zejména ve stavebnictví, investiční výstavbě , v marketingových kampaních, ve výzkumu a vývoji apod.

1.3. Současný vývoj organizací a organizačních struktur

Mnoho organizací se neustále zabývá zeštíhlováním organizační struktury. Trend směřuje k plochým organizačním strukturám , v nichž je kladen důraz na řízení po horizontální linii. Horizontální organizace má na svém vrcholu malou skupinu TOP manažerů, kteří se zabývají funkcemi financování a řízením lidských zdrojů. Všichni ostatní členové organizace pracují v multidisciplinárních týmech , které zajišťují klíčové procesy , nutné pro dosažení strategických cílů.

Organizační design, srovnávající klasickou a nově pojatou organizaci vypadá následovně:

Hierarchicko /organizačně založená organizace <i>Paternalismus</i>	Horizontálně/procesně založená organizace <i>Spoluúčast</i>
Mnoho stupňů řízení	Málo stupňů řízení
Hierarchická	Laterální
Centralizovaná	Decentralizovaná
Oddělená	Integrovaná
Manažer oddělení	Manažer procesu
Funkční týmy	Týmy napříč funkční strukturou
Funkční oddělení	Centra dokonalosti

Od organizační struktury k organizační architektuře

Vývoj nových poznatků, který se objevil zejména v 90. letech přinesl i zcela nový pohled na organizační strukturu a organizační chování. Prestižní manažerské školy jako je např. Harvard Graduate Business School začínají chápat pojetí organizační struktury, dosud představující tzv. tvrdé prvky organizace, jako překážku komplexního přístupu k vytváření nových nebo ke změně stávajících organizačních systémů.

V této souvislosti se objevil nový pojem - organizační architektura- kterým někteří teoretici a manažeři metodicky připodobnili projektování a změny sociálních systémů projektování a změnám staveb.

Organizační architektura je charakterizována jako umění vytvořit takový systém vztahů, jednání a chování určité skupiny lidí, aby to uspokojilo jejich aspirace ve společné činnosti ať již s cílem vytvářet zisk nebo plnit určité poslání.

Organizační architektura bere v úvahu spolupůsobení 4 hlavních činitelů, které promítla do organizačního projektování, do tvorby nových systémů a nejčastěji do změn systémů již existujících.

a) Účel pro který je architektura vytvářena - je chápán jako popis prostředí, které organizaci obklopuje a které v podstatě determinuje její strategické cíle např. vývojové tendence, životní cyklus organizace, teritorium

- b) Strukturní materiál jsou nové organizační formy i jejich části , které mohou sloužit jako stavební kameny při změnách dnes již málo vyhovujících prvků systémů nebo při projektování systémů nových
např. Holdingové uspořádání , strategické podnikatelské jednotky, Franchising a franchisingové systémy, nové strukturní řízení akciových společností, maticové struktury
- c) Styl - je tvořen měkkými prvky organizace - např. popisy manažerských kompetencí , popisy konfliktů v organizaci a možnosti jejich řešení, způsob porad, jako nejdůležitější prvek komunikace mezi pracovníky, organizační kultura
- d) Technologie - postupy, kterých je možno použít při realizaci navržených organizačních projektů.
Např. metoda Kaizen - trvalé zlepšování, coaching, uplatnění benchmarkingu v praxi apod.

Přestože organizační architektura v mnohém připomíná architekturu stavební a její tvůrci z ní dozajista vycházeli, znamená další kvalitativní posun ve vývoji a vnímání organizace, organizačních systémů, organizačních struktur a na ně navazujících sociálních systémů v organizaci.

Z teorie organizační architektury vychází Kopčaj (1997) , který ji dále rozpracovává a promítá ji do své teorie o úspěšnosti organizace.

Za důležitý faktor při tvorbě strategie považuje motivaci k ***uspokojování potřeb organizace*** .

Čím vyšší je vyspělost organizace, tím větší je její ekonomická stabilita a tím více se soustřeďuje na cíle, které ji zajistí její úspěšnost.

Úspěšná neboli excelentní organizace není ta, která svoji strategii formuluje převážně v ekonomických parametrech jako je zisk, prosazení se na trhu , zajištění a udržení zaměstnanosti, to znamená, že se soustřeďuje na uspokojení svých základních funkcí, ale ta jejíž strategické cíle hovoří o dosažení parametrů soutěžní dokonalosti.

Srovnání této teorie s Maslowovou motivační teorií lidských potřeb je pro pochopení nového pohledu na organizaci, , nikoliv již jako na tvrdý prvek , ale jako na „živý organismus „ který se aktivně účastní tvorby strategie a zapojuje do plnění strategických cílů , více než názorné a proto je zde uvádím .

Obr. 1. : Porovnání Maslowovy pyramidy lidských potřeb a pyramidy potřeb organizace

Estetické potřeby
Potřeba poznat a porozumět
Seberealizace
Potřeba úcty a sebeúcty
Sociální potřeby
Bezpečí a jistota
Biologické potřeby

Maslowova pyramida
lidských potřeb

Soutěžní dokonalost
Inovantnost
Schopnosti naplňovat poslání oboru podnikání
Organizační image, hrdost na příslušnost k organizaci
Kooperativní vztahy zaměstnanec, zákazník, region
Právní bezpečnost, mít zákazníka a jistotu zisku
Potřeba uspokojit základní funkce organizace

Pyramida potřeb
organizace

Kap. 2. Organizační kultura - síla sdílených cílů, hodnot a priorit

Zájem o studium vlivu kulturních faktorů na styl řízení a organizaci byl podnícen tzv. „japonským zázrakem“ - dynamickým růstem ekonomické síly Japonska. Nesporný vliv japonské národní kultury na uplatněný japonský styl řízení, vyvolal zájem manažerů i vědeckých pracovníků o studium těchto aspektů.

Byly vypracovány řady srovnávacích studií způsobu řízení, které se zabývaly diferenciacemi mezi jednotlivými kulturami.

Do centra pozornosti se dostala analýza organizační kultury, která se stala „megahitem“ managementu osmdesátých let, vyvolávajícím řadu diskusí a polemik.

Značné množství prací, zpracovaných na toto téma přineslo i značné množství teorií a informací o organizační struktuře.

Ze všech těchto teorií vyplývá, že právě kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie organizace, výrazně ovlivňuje efektivnost řízení organizace i její postavení a konkurenceschopnost na trhu. Rozhodující význam sehrává organizační kultura při řízení změn.

Podrobné studium organizační kultury tvoří náplň samostatného předmětu Vašeho studijního oboru. Proto se v tomto materiálu omezíme pouze na základní úvodní informace, které přispějí k objasnění vlivu organizační kultury na realizaci strategických cílů organizace.

Jedna z nejjednodušších definicí organizační kultury je následující:

Organizační kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot v organizaci všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Pfeifer, Umlaufová (1993)

Každá organizace má svoji vlastní - jedinečnou kulturu, která se vyvíjí v závislosti na vnějších podmínkách, které organizaci obklopují a vnitřních podmínkách, které si organizace svoji strategií vytvořila.

Vztah kultury a strategie v organizaci je vztahem vzájemně závislým, obousměrně se ovlivňujícím, který znamená že :

1. Strategie ovlivňuje kulturu v organizaci = formuje chování, mění hodnoty, normy, artefakty (to co lidé vidí, slyší, cítí)
2. Kultura organizace přispívá k formování její strategie = charakter kultury organizace bude pravděpodobně promítnut i do její strategie (pružnost, otevřenost, dravost)

Kultura organizace může sehrát při plnění strategických cílů pozitivní i negativní úlohu. Pokud vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšování výkonů a zvládnutí změn, pak má charakter pozitivní.

Naopak, vytváří-li kultura v organizaci bariéry v podobě odporu ke změnám, nedostatečné angažovanosti, lhostejnosti apod., které znemožňují dosažení strategických cílů, pak vystupuje kultura proti organizaci a má charakter negativní.

Tím, že organizační kultura významně ovlivňuje chování, sehrává zásadní úlohu v případě, kdy se strategie organizace neplní z důvodu nesprávně či nevhodně formulovaných strategických cílů. Dojde-li v této souvislosti

k nevhodné změně kultury, která ovlivňuje výkonnost organizace, bude nutné provést její programovou změnu.

Kap. 3. Organizační rozvoj

Organizační rozvoj je plánovitý proces navrhování a implementace organizačních změn, které přispívají k dosahování strategických cílů. Zahrnuje takové aspekty, zlepšující efektivnost fungování organizace jako je organizační struktura, pracovní kultura a postupy, styl řízení, týmová spolupráce, řešení konfliktů a pod.

Jeho realizace probíhá v jednotlivých etapách:

1. etapa - etapa diagnostická - stanoví odkud a kam se chceme dostat, jaké síly tomu napomáhají a jaké brání, co je nutno změnit
2. etapa - etapa plánovací - stanovuje akce, které je třeba uskutečnit, aby se dosáhlo potřebných změn např. definování poslání organizace, vytváření pracovních kolektivů apod.
3. etapa - etapa realizační - která je etapou nejobtížnější. Prosazování změn formou vnucování je relativně neúčinné a nevede k žádoucím výsledkům. Proto jsou změny prosazovány sestaveným týmem pracovníků, vybraným z různých oblastí činností a různých stupňů řízení, který musí mít podporu vrcholového vedení (diagonální tým)
4. etapa - etapa hodnocení a konsolidace - zjišťuje, zda bylo stanovených cílů dosaženo. Nejčastěji se tak děje formou průzkumu mínění zaměstnanců, který poskytuje zpětnou vazbu. Jakmile bylo cílů dosaženo, je třeba zajistit konsolidaci výsledků, aby nedošlo k nežádoucím zvrátům

Beckhard - průkopník této metodiky uvádí přehled 8 charakteristik úspěšného programu organizačního rozvoje:

- ⇒ jedná se o plánovitý program, týkající se celé organizace nebo jejich relativně samostatných částí
- ⇒ jeho úkolem je dosáhnout konkrétních strategických cílů
- ⇒ management se zavazuje k podpoře tohoto programu
- ⇒ program se realizuje za určitý čas (zpravidla trvá 2-3 roky, než se dostaví konkrétní výsledky)
- ⇒ od samého počátku se program zaměřuje na akci

- ⇒ důraz je kladen na změny postojů, vnímání a chování, jakož i na strukturu a systémy
- ⇒ opírá se o proces učení ze zkušeností
- ⇒ program je realizován diagonálními týmy

Současný stav organizačního rozvoje je poznamenán vývojem a novým pojetím organizace a organizačních struktur jako složitého systému, jehož změny není možno prosazovat dřívější formou jednoduchých řešení. Proto je větší pozornost věnována kultuře řízení, která uznává nemožnost okamžitých řešení. Orientuje se na posilování pravomocí, formování týmů a týmového chování, flexibilitu, řízení změny a komplexní řízení kvality (TQM) .

Kap. 4. Vývoj strategického řízení

Myslet strategicky znamená záměrně a vědomě zformulovat a demonstrovat směr, kterým chcete jít .

Strategické řízení/ strategický management* jako nástroj řízení zahrnuje aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím , které organizaci obklopuje.

Pozn.: Pojmy označené * existují v manuálu i pod alternativními názvy

Strategické řízení je nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínaje strategickou analýzou, formulací možných variant řešení , končící výběrem a implementací optimálních strategií .

Němeček a kol.(1997)

Ještě mnohem jednodušeji vyjádřil pojem strategické řízení Armstrong (1995) :

Strategické řízení je proces , jímž organizace a její manažeři určují:

- kam míří = strategický záměr
- jak se tam chtějí dostat = strategické plánování
- jak zajistí, aby se dostali , tam kam chtějí = řízení organizace a jejích činností ve směru plnění strategických cílů

Vývoj strategického myšlení

K rozvoji strategického řízení došlo na prahu sedmdesátých let. K jeho vzniku přispěla stále více selhávající funkce plánování v důsledku hlubokých proměn na celosvětové ekonomické scéně.

V první vývojové fázi , t.j. koncem šedesátých a počátkem sedmdesátých let bylo pro strategické řízení charakteristické uplatňování amerických teorií , založených na souboru strategických analýz:

- Analýza silných a slabých stránek organizace, příležitostí i rizik trhu , známá pod názvem SWOT. Pro svoji jednoduchost a názornost je používána v mnoha organizacích dodnes
- Portfoliová analýza - prověření a ocenění toho čím organizace disponuje a rozřídění do známých 4 skupin, známých pod názvem „hvězdy“, „dojné krávy“, „otazníky“, „mrtvé dřevo“. Tyto charakteristiky určovaly , do čeho investovat, co podržet, co zlikvidovat.

Druhá vývojová fáze - osmdesátá léta - vnáší do strategického řízení pojem „konkurenční výhoda“ a strategické řízení směřuje především k získávání konkurenčních výhod, které jediné zajišťují silné tržní postavení.

Ti, kteří konkurenční výhody nedosáhnou jsou určeni k pouhému vyhledávání tržních mezer.

Třetí vývojová fáze - nástup v devadesátých letech - strategické řízení vychází ze sledování vývoje konkurence. Hovoří se o „superkonkurenci“ a „hyperkonkurenci“ . Dochází k propojování organizací do velkých korporací , tvořících tzv. „první ligu“. Konkurenční výhody mají jen velmi malou životnost, neboť dochází k novému zrychlenému cyklu změn .

Ty organizace, které nejsou členy první ligy provádí kampaň zeštíhlování . Odepisují se aktiva, propouští zaměstnanci, zbavují se výzkumu, vývoje , schopných lidí . Tím si znemožňují inovaci i získávání nových trhů.

Nový směr strategického řízení naznačuje dvě neopominutelné potřeby, které organizace potřebuje - tým schopného lidského potenciálu a produktivní zkušenost.

Tak dochází ke sblížení strategického řízení a lidského potenciálu . Strategie organizace se identifikuje s jeho strategií lidských zdrojů. Mění se požadavky na lidi v čele organizace, prosazuje se tendence „od vedoucích osob k vůdčím osobnostem“ .

V řízení se uplatňují poznatky filozofie nových počátků a příležitostí , která přináší převratné poznatky , že svět je plný nahodilých setkání, nově vznikajících struktur, příležitostí a začátků.

Na ně navazuje filozofie řízení čase turbulence a vydělávání na chaosu.(Drucker, Waterman) .

Lze tedy očekávat, že postupně nastává doba , kdy organizace přestává určovat postavení člověka, ale naopak člověk překonává organizaci .

Strategie pak stále méně bude vytyčovat směry a cesty organizace, ale stále více tvořit nové obrazy její budoucnosti.



Shrnutí poznatků z tématu č. II :

Strategie a strategické cíle, které jsou základní podmínkou a podstatou podnikatelské či jiné činnosti vyžadují nástroje v podobě organizací a řízení , prostřednictvím kterých dochází k jejich praktické realizaci .

Organizace jako otevřený systém vztahů a chování jsou utvářeny ve formě organizačních struktur, které se neustále vyvíjí v závislosti na změnách vnějších podmínek, které organizace obklopují.

S tím úzce souvisí i nové vnímání organizace jako živého systému , jehož chování , potřeby a rozvoj jsou srovnávány s obdobnými atributy faktoru lidského .

Rozhodující roli v hodnocení úspěšnosti organizace sehraává její kultura, která přestože je pouze teoretickým a abstraktním pojmem nejvíce přispívá a současně ovlivňuje plnění základního poslání organizace, t.j. naplňování jejich strategických cílů.

Obdobně jako se přizpůsobuje turbulentnímu vnějšímu prostředí organizace, i druhý, neméně významný nástroj - strategické řízení prochází svým vývojem. Od jednodušších forem, stavěných na výsledcích prováděných analýz, přes získávání konkurenčních výhod , spojování organizací do velkých korporací, vytvářejících superkonkurence se posléze prioritou strategického řízení stává řízení lidského potenciálu neboli strategické řízení lidských zdrojů.



Klíčové pojmy

- ⇒ Organizace
- ⇒ Technický a sociální subsystém
- ⇒ Typy organizace
- ⇒ Organizační struktura
- ⇒ Hierarchická a horizontální organizace
- ⇒ Organizační architektura
- ⇒ SWOT analýza
- ⇒ Potřeby organizace

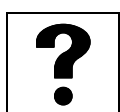
- ⇒ Organizační kultura
- ⇒ Organizační rozvoj
- ⇒ Aspekty organizačního rozvoje
- ⇒ Strategické řízení/strategický management
- ⇒ Strategické analýzy
- ⇒ Konkurenční výhoda
- ⇒ Superkonurence a hyúerkonurence



Prameny a doporučená literatura:

- M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999,
str. 327-373, str. 357-365** /⇒Kap.2 str. 387-399**/⇒Kap.3
- H. Koontz, H. Weihrich : Management, Praha, Victoria Publishing 1993,
str. 256-265**/⇒Kap.1, 414-416
- M. Malý, J. Dědina : Organizační architektura,Praha, Victoria Publishing, 1996,
str. 8-10, str. 131-135
- M. Armstrong: Jak být ještě lepším manažerem , Praha, Victoria Publishing,
1995, str. 76-86**/⇒Kap.2, 271-275**/⇒Kap.4
- L.Pfeifer, M. Umlaufová : Firemní kultura, Praha, Grada, 1993, str. 19
- E.Bedrnová, I. Nový : Psychologie a sociologie v řízení firmy , Praha,
Prospektum, 1994, str. 15-55**/⇒Kap.2
- J. Prokopenko, M. Kubr a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů , Praha, Grada
Publishing, 1996, str. 61-63
- M. Belcourt, P.C.Wright: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu ,
Praha, Grada Publishing, 1998, str. 87-91
- P. Němeček a kol. : Strategický management-nikdy nekončící proces , Praha,
Verlag Dashöfer, 11/ 1997,
- J. Jirásek : Od plánování ke strategickému řízení, Moderní řízení 11/97,
str. 6-11
- C. Marques, F.Jirásek: Řízení lidských zdrojů , Praha, Bankovní institut, 1996,
str. 245-262

Pozn. : Literatura označena ** je uvedena v čítance



Kontrolní otázky

1. Proč je sociální subsystém rozhodujícím činitelem v organizaci
2. Jaký je rozdíl mezi organizační strukturou a organizační architekturou

3. Jaké jsou potřeby organizace v jejím novém pojetí
4. Čím byl způsoben zájem o studium vlivu kultury na organizaci
5. Jaké jsou prvky organizační kultury
6. Na čem závisí kultura organizace a jaké role plní
7. Jak a kým se realizuje organizační rozvoj, jaké jsou jeho cíle a metody
8. Jakou úlohu plní strategické řízení a co přispělo k jeho vzniku
9. Jaký vliv mělo strategické řízení na lidské zdroje v organizaci dříve a nyní



Cvičení

1. Zformulujte zásady personální politiky v souladu s organizační kulturou vaší společnosti . Jaké má tato kultura negativní a pozitivní projevy a dopady ?
2. Nakreslete ve formě koláčového grafu zhodnocení technického a sociálního subsystému vaší organizace a zformulujte opatření ke zlepšení jednotlivých segmentů.

Téma III. Lidský potenciál - klíčový faktor pro realizaci strategických cílů

Úvod do problematiky :

„Technologické, ekonomické a sociální změny jsou příčinou toho, že dosahování cílů organizace závisí čím dál více na lidských zdrojích .“

Společným prvkem každé organizace jsou lidé. Mezi lidským potenciálem a organizací existuje vzájemná závislost. Vlivy, působící na organizaci se promítají do chování lidí a naopak, spokojenost či nespokojenost pracovníků se odráží v ekonomické výkonnosti organizace. Rozhodování o tom, jak bude nakládáno s lidskými zdroji má v organizaci zásadní důležitost.

Tím, že lidské zdroje jsou tvořivým a současně dynamizujícím prvkem v každé organizaci stalo se úsilí o rozvoj lidského potenciálu a jeho pracovních podmínek kontinuálním procesem.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Člověk v pracovním procesu

Kapitola 2. Od personálního řízení ke strategickému řízení lidských zdrojů

Kapitola 3. Výkon personálního řízení

Cíle tématu :

Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni:

1. Vysvětlit rozdíl mezi technokratickým a sociálním přístupem k řízení lidských zdrojů
2. Uvědomit si vlivy, které působí na výkon člověka v pracovním procesu
3. Definovat, co je to lidský potenciál organizace a jaké faktory do něho zasahují
4. Pochopit jakými stavy prochází člověk v průběhu pracovního procesu a jaké dopady mají tyto stavy na organizaci
5. Objasnit jaké podmínky působí na řízení lidských zdrojů v organizaci
6. Orientovat se v jednotlivých etapách vývoje personálního řízení
7. Popsat strategické řízení lidských zdrojů
8. Zformulovat odpovědnosti vedoucích pracovníků a personálního útvaru v personálním řízení
9. Naznačit cesty budoucího vývoje personálních útvarů

Kap.1. Člověk v pracovním procesu

Zájem o člověka v pracovním procesu o využití jeho potenciálu je spojováno s industrializací a technickým rozvojem koncem devatenáctého století.

Již počátkem dvacátého století byla vypracována F. Taylorem první technokratická koncepce o řízení lidí v organizaci, na které bylo pohlíženo jako na přírodní bytost. Lidský potenciál byl podle této koncepce součástí technického subsystému a tak byl také řízen. Maximální snaha o racionalizaci výrobního procesu vedla k přílišné technokratizaci řídicích procesů. Motivace chování lidského činitele byla spatřována v uspokojování potřeb a jeho práce byla odměňována hmotnými podněty - penězi, věcnými odměnami, výhodami, privilegii.

Proti této technokratické koncepci vystoupila na počátku třicátých let nová škola E. Maya - škola lidských vztahů - která se zaměřila na zákonitosti fungování specifiky lidských sociálních systémů. Na významu začaly nabývat měkké prvky řízení, jako je např. uvědomělost pracovníků, ochota a schopnost přijímat cíle. Do centra pozornosti se postupně dostala nehmotná stimulace, zejména sociální služby pro různé skupiny pracovníků.

Tyto dvě protichůdné koncepce o využívání lidského potenciálu v organizacích zahájily éru zájmu o člověka v pracovním procesu jako dominantního činitele při plnění stanovených cílů.

1.1. Lidský potenciál organizace

Lidský potenciál je souhrnem všech možností, schopností a sil člověka, včetně jeho sociálních vztahů, způsobu myšlení, zkušeností, životního přesvědčení a osobní morálky.

Podle Potůčka(1991) se lidský potenciál člení do **6 důležitých charakteristik**:

1. potenciál zdraví - fyzická a psychická zdatnost a odolnost, geneticky a sociálně podmíněna
2. poznatkový a dovednostní potenciál - schopnost disponovat s poznatky a dovednostmi a připravenost vhodně je uplatnit
3. hodnotově orientační potenciál - sklon věnovat se pouze těm aktivitám, které jsou v souladu s vnitřně přijatými hodnotami. Schopnost diferencovaného přístupu ke všemu co souvisí s jeho životem
4. sociálně-participační potenciál - dispozice vstupovat do širších sociálních vazeb, uplatňovat se v nich a respektovat fungování sociálních útvarů, které tyto vazby zprostředkovávají

5. individuálně integrativní a regulační potenciál - schopnost řídit vlastní život tak, aby člověk efektivně a kultivovaně využíval celý svůj potenciál
6. tvořivý potenciál - dispozice k vlastní tvorbě nových skutečností a sklon v maximální míře je uplatnit

Lidský potenciál organizace pak představuje souhrn všech pracovníků s jejich pracovním potenciálem, který lze charakterizovat jako :

- vědomosti a znalosti
- dovednosti a pracovní návyky
- postoje a motivační orientaci
- tvůrčí schopnosti a snahu po změně

Do tohoto pojetí však vstupují i další složky, které ovlivňují výsledný lidský potenciál organizace, faktory biologické - zdraví a zdatnost, psychologické - volní složky osobnosti, etické a zejména sociálně participační, kterými se lidé ve vzájemném kontaktu, kooperaci, konfliktech vzájemně obohacují a rozšiřují své názory.

Proto je lidský potenciál organizace více než pouhým součtem dílčích potenciálů jednotlivců.

Zda-li dojde k uplatnění synergického efektu nebo naopak, bude-li lidský potenciál organizace snížen oproti výše uvedenému součtu, závisí především na jeho způsobu řízení.

1.2. Faktory, ovlivňující výkonnost lidského potenciálu

Zatímco výše uvedených 6 dílčích složek lidského potenciálu je možné využívat a ovlivňovat v rámci organizace pouze v diferencované míře, působí na výkonnost lidského potenciálu i další faktory, které je třeba brát v úvahu při efektivním řízení lidí.

Tyto **faktory, které na jedince při práci působí** a ovlivňují tak výsledky jeho činnosti a tím také i výsledky organizace jsou charakterizovány následovně:

1. **Individuální rozdíly mezi jednotlivci** - jsou ovlivněny jejich původem, t.j. prostředím ve kterém vyrůstali a ze kterého přišli, potřebami a přáními, t.j. jejich motivací a vlastnostmi - schopností, inteligencí, osobností
2. **Míra požadavků na kvalifikovaný výkon a kompetence** - čím vyšší jsou požadavky na kvalifikovaný výkon a kompetenci, tím větší vznikají rozdíly mezi výkonností jednotlivců

3. **Vývoj pracovního potenciálu jednotlivce v průběhu času** - probíhá ve třech na sebe navazujících procesech , které jeho výkon ovlivňují .
 - Zrání - směr k dosažení plného pracovního potenciálu
 - Rozvoj - nepřetržitý proces změn chování a osobnosti jednotlivce
 - Stárnutí - zastavení růstu výkonnosti, období rezignace

4. **Společenské vlivy na jedince** - zdroje vlivu na jedince představuje rodina, mimopracovní společenské kontakty a pracovní skupina. Tendence jedince přizpůsobit se normám skupiny, ve které je členem prochází dvěma stádii - ochotou vyhovět (chci, ale nevím) a stádiem osvojování si (nevím, ale naučím se)

5. **Teorie atribuce** - jak posuzujeme lidi při práci - které atributy jsou příčinou jejich úspěchu či neúspěchu závisí na našem individuálním přístupu

6. **Chování při práci** - závisí na osobních charakteristikách a na situaci, ve které pracují. Je ovlivňováno následujícími faktory - postoje, frustrace a agrese, stres, odpor ke změnám

7. **Teorie orientace** - poukazuje na vliv faktorů, které vedou k výběru práce a k jejich motivaci . Pokud práce splňuje podmínky, které jsou pro jedince důležité, pak tyto faktory jeho výkon ovlivňují (plat, jistota, vnitřní uspokojení, volnost rozhodování atd.)

8. **Role** - které jedinec v důsledku svého pracovního zařazení vykonává musí korespondovat s očekáváním , které vůči nim okolí má. Výkon jedince snižuje zejména neurčitost role, neslučitelnost role a konflikt rolí.

9. **Psychologická smlouva** - řada vzájemných, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnancem . Zajišťuje sdílení společného souboru hodnot nebo cílů . Vytváří postoje a emoce, které formují a ovládají chování v organizaci.

1.3. Stav člověka v průběhu pracovního procesu

Vnímání a pochopení člověka jako pracovní síly komplikuje navíc ta skutečnost, že v průběhu pracovního procesu prochází člověk díky charakteristikám svého vlastního potenciálu i vlivem faktorů, které na něho při práci působí různými stavy, které Kopčaj (1996) charakterizoval následovně :

stav egocentrický - člověk-egocentrik v tomto stavu se orientuje pouze na sebe. Pro organizaci znamená egocentrik nebezpečí v tom, že svůj tvořivý potenciál obrací proti organizaci, porušuje její zákazy a neplní její příkazy. Klasickým příkladem stavu egocentrismu je vyžadování úplatků v institucích či provizí v podnikatelských subjektech, vykonávání soukromých činností na úkor organizace např. zneužívání služebních telefonů, internetu apod. Egocentrický stav má destrukční vliv na stabilitu organizace.

stav poloplnění - je již pro organizaci méně nebezpečný. Člověk - poloplnič v tomto stavu plní pod dohledem veškeré jednoznačně definované příkazy a zákazy z objektivního donucení, aby si vydělal peníze. Objeví-li mezeru v jednoznačně definovaných a kontrolovaných povinnostech, okamžitě touto mezerou začne pronikat tvořivý egocentrismus. Nejasně vymezené povinnosti aktivizují pro něho stav k nicnedělání. V tomto stavu člověk sám organizaci nic neodevzdává ze svého potenciálu.

stav plnění - člověk - plnič je vzorem taylorovského chápání role zaměstnance. Plní všechny zákazy a příkazy a ve sporných nestandardních situacích se obrací na své nadřízené o instrukce. Člověk v tomto stavu nevyužívá svého tvořivého potenciálu ve prospěch organizace. Tím, že je jako stroj řízen instrukcemi a pokyny hrozí neustále rizika konfliktů při mimořádných situacích či při nastolování změn.

Zabránění stavům egocentrismu a poloplnění a převod do stavu plnění se pokouší byrokratický model řízení organizace.

stav zlepšování - je výsledkem působení pozitivní organizační kultury, resp. ideologie v ní obsažené. Člověk - zlepšovatel v tomto stavu nejenže plní příkazy a respektuje zákazy, ale využívá i svého tvořivého potenciálu ke zlepšování své práce, což má dopad do celkových výsledků organizace. K úplné dokonalosti chybí komplexní zapojení se člověka-zlepšovatele do všech procesů v organizaci, protože se cítí vázán omezujícími direktivami, které nevyužívá jako příležitosti ke zlepšování, ale pouze je normativně zpracovává.

stav podnikání - je nejvyšším stadiem, kdy člověk-podnikatel pracuje ve prospěch organizace. Plní veškeré příkazy, respektuje zákazy a usiluje o zlepšování všeho druhu. Veškerý svůj potenciál dává ve prospěch organizace a přispívá tak maximálně k plnění jejich cílů.

Označení stavu není označením pracovníka. Tentýž člověk může projít v průběhu dne všemi pěti stavy. Faktem ale zůstává, že stav lidského potenciálu v organizaci, ve kterém se dlouhodobě lidé nacházejí má rozhodující vliv na její výkonnost, efektivitu a stabilizaci.

Kap. 2. Od personálního řízení ke strategickému řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nová koncepce personální práce, která vystupuje do popředí v souvislosti s rozvojem podnikatelských a ekonomických aspektů našeho hospodářství. Představuje moderní strategii organizace, která zaměřuje svoji pozornost na člověka jako klíčový faktor prosperity a řízení lidských zdrojů staví do centra pozornosti řízení organizace.

Významnou roli sehrává organizační kultura, budovaná na takových prvcích jako je týmová spolupráce, spoluúčast při rozhodování, zvyšování pocitu zodpovědnosti, pospolitosti a solidarity s organizací, která přispívá k demokratizaci klimatu organizace a k celkovému přístupu k pracovníkovi jako ke člověku tvůrčímu a dostatečně motivovanému k podávání pracovního výkonu na potřebné úrovni.

V tom je tedy podstatný rozdíl od dřívějšího pojetí člověka jako pouhé pracovní síly.

2.1. Podmínky, ovlivňující řízení lidských zdrojů v organizaci

Řízení lidských zdrojů není izolovaným subsystémem řízení organizace. Je závislé na řadě podmínek, které lze zjednodušeně rozdělit do dvou skupin:

VNĚJŠÍ PODMÍNKY - jsou proměnlivé jevy, na které má organizace pouze malý vliv. Jsou formovány zejména vývojem technologií, ekonomickým cyklem, demografickým vývojem, kulturními změnami a zásahy státu.

Mezi hlavní vnější podmínky, které významně limitují úvahy při tvorbě personální strategie patří:

- Vývoj trhu práce - vývoj vztahů mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil jak v množství, tak ve struktuře. Vývoj trhu práce je ovlivňován populačním vývojem, globalizací trhu práce, imigrační politikou státu, mírou otevřenosti národní ekonomiky apod.
- Změny v obsahu pracovní činnosti, vznikající v důsledku vědeckotechnických či společenských procesů. Zahrnují 4 vývojové tendence, které se v pracovní činnosti střetávají a prolínají. Jedná se o automatizaci

(úbytek fyzické práce), informatizaci (zavádění a využívání počítačů do všech sfér), humanizaci práce (zlepšování materiálních a sociálních podmínek práce), ekologizaci práce (řešení rozporů mezi výrobou a životním prostředím)

- Změny techniky a technologií, využitelných pro organizaci
- Změny hodnotových orientací lidí, zahrnující změny v profesně-kvalifikační struktuře, v úrovni vzdělání, v modelu rodiny, v životním stylu apod.
- Prostorová mobilita obyvatelstva - schopnost stěhování se či dojíždění za prací
- Politika zaměstnanosti státu, pracovní a sociální legislativa, politická stabilita
- Průběh průmyslového cyklu - t.j. střídání období konkurence a deprese
- Změny v poptávce po výrobcích či službách
- Postupující globalizace organizací a internacionalizace ekonomických procesů

VNITŘNÍ PODMÍNKY ORGANIZACE - jsou takové, které vycházejí přímo z organizace samotné. Řízení lidských zdrojů v organizaci probíhá za zcela jedinečných, konkrétních podmínek, které jsou pro danou organizaci charakteristické. Nejvýrazněji řízení lidských zdrojů ovlivňuje:

- finanční situace organizace - závisí na úspěšnosti organizace a je jedním z hlavních faktorů při tvorbě personální strategie, neboť finanční situace rozhoduje o nejdůležitějších personálních činnostech (počet zaměstnanců, odměňování, vzdělávání, sociální program a pod.)
- strategie organizace - determinuje, jaká koncepce řízení lidského potenciálu bude v organizaci uplatněna
- technologické vybavení - vymezuje podmínky pro pracovní činnost, pro vytváření pracovních míst a nových úkolů. Současně ovlivňuje i kvalifikační strukturu zaměstnanců, jejich vzdělávání, rekvalifikaci, případně propouštění
- organizační uspořádání - vymezuje konkrétní podmínky pro řízení lidských zdrojů. Soustřeďuje pozornost na efektivní využívání celkového potenciálu pracovníků, určuje výběr pracovníků do jednotlivých pracovních pozic a řízení jejich dalšího rozvoje
- organizační kultura a filozofie - je úzce spjata s personální politikou organizace. Řízení lidských zdrojů se orientuje na trvalé posilování a prosazování organizační kultury u všech pracovníků, odměňování těch, kteří přijali organizační kulturu za svou.

- způsob a styl řízení a vedení lidí - je přímo jednou ze složek řízení lidských zdrojů , kterou personální politika aktivně ovlivňuje
- vztah k odborové organizaci - personální manažer je hlavním komunikátorem s odborovou organizací, je přímo odpovědný za uzavírání kolektivních smluv, které musí zajišťovat nároky zaměstnanců v souladu s cíli a možnostmi organizace
- informační systém - pro kvalitní řízení lidských zdrojů je zapotřebí značné množství informací. Jejich získávání, uchovávání , aktualizace a užívání je bezprostředně závislé na kvalitě personálního informačního systému, který mají personální útvary k dispozici

2.2. Jednotlivé etapy vývoje personálního řízení

Každá organizace byla zakládána a existuje proto, aby naplňovala svoje určité poslání - výrobu či poskytování služeb. Toto poslání koresponduje se základními představami zakladatelů organizace o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci a co svým zákazníkům firma nabídne.

Každé dění v organizaci je podmíněno materiálními zdroji, technicko-technologickým zázemím a lidským faktorem.

Spor o prioritu mezi těmito třemi faktory byl jednoznačně rozuzlen až ve druhé polovině 20. století, kdy do popředí strategických cílů vystupuje požadavek dynamiky a efektivnosti .

Rozhodující dynamizující silou, se kterou bylo možno cíleně zacházet se stal lidský faktor.

Intenzivní zájem o lidský faktor vedl k rozsáhlým výzkumům , na nichž participovala řada vědních oborů, z nichž zejména sociologie přinesla řadu poznatků, které se okamžitě promítaly do způsobu řízení lidského potenciálu.

Němeček (1997) uvádí 3 následující poznatky, které ovlivňují přístup k řízení lidí :

- a) základním kriteriem lidského faktoru není jeho kvantita, ale kvalita. Ta byla charakterizována 5 typy prací - od nejjednodušší po nejsložitější : jednoduchá fyzická, složitá fyzická, organizátorská, řídicí a vědecká práce
- b) čím je práce kvalifikovanější, tím vyšší efekt je schopna podat
- c) čím je práce kvalifikovanější, tím složitější a náročnější jsou možnosti její kontroly

Současně s vývojem poznatků o pracovní síle se vyvíjely i jednotlivé etapy personálního řízení .

Rozvoj personálního řízení byl považován Berridgem (1992) za neplánovitý, nerovnoměrný, uskutečňující se spíše nahodile, k němuž docházelo spíše pod tlakem okolností než díky racionálnímu a soustředěnému rozvoji.

Přesto Armstrong (2001) uvádí jednotlivé etapy , které byly důsledkem okolností a činností lidí.

Etapa 1. dvacátá léta - cca od roku 1915 - **etapa Péče o zaměstnance** - budují se sociální zařízení , kantýny, objevují se první pracovníci, pověření péčí o zaměstnance za 1. sv. války, začíná zájem o problémy zaměstnanců

Etapa 2. třicátá léta - **etapa Personální administrativy** - byla zajišťována péče o zaměstnance, poskytována pomoc ve formě získávání pracovníků, uskutečňoval se jejich základní výcvik a byla zavedena evidence o pracovnících

Etapa 3 - čtyřicátá a padesátá léta - **etapa Personálního řízení - fáze rozvoje** - byl poskytován celý rozsah personálních služeb, odborný výcvik mistrů. Pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance se stali manažery, vstupovali do pracovních vztahů, řešili pouze taktické a operativní úkoly.

Etapa 4. - šedesátá až sedmdesátá léta - **etapa Personálního řízení - fáze dospělosti** - vedle výše uvedených služeb přistupuje i tvorba organizace, péče o vedoucí pracovníky - manažery , jejich rozvoj, systematické vzdělávání , plánování pracovních sil.

Uplatňují se propracovanější techniky výběru , výcviku, odměňování hodnocení . Uplatňuje se již vliv psychologů a sociologů , začínají se uplatňovat programy organizačního rozvoje. Nastává období kolektivních pracovních vztahů, vyjednává se o produktivitě. Důraz je kladen na oblast pracovního práva z důvodu nárůstu legislativy. Personální manažeři se stávají profesionály.

Etapa 5 - osmdesátá léta - **etapa Řízení lidských zdrojů - první fáze**

Pojetí řízení lidských zdrojů bylo převzato od amerických badatelů zejména podnikatelskou sférou. Řeší se problémy podnikové kultury a tržní ekonomiky. Rozvíjí se strategický přístup k lidským zdrojům , dochází k prvním pokusům integrace řízení lidských zdrojů se strategií firmy . Personální řízení se orientuje k podnikání a managementu. Rozvíjí se systémy odměňování podle výkonu jako hlavní motivační síly . Rozvíjí se systémy řízení výkonu. Dochází k oslabování

vlivu odborů. Personální ředitelé se stávají společníky podnikatelů - nezajišťují rovný přístup k potřebám organizace i jejím zaměstnancům.

Etapa 6. - devadesátá léta - **etapa Řízení lidských zdrojů - druhá fáze**

Do popředí se dostává etika týmové práce, posilují se pravomoci, dochází k nepřetržitému rozvoji v „učících se organizacích“. Hovoří se o kompetencích, klade se důraz na komplexní řízení kvality, vytvářejí se přístupy na řízení kultury, výkonu, odměňování podle výkonu a rozvoje manažerů .

S nastávající recesí přichází na řadu štíhlejší a horizontální uspořádání organizační struktury, upouští se od pojmu celoživotní zaměstnání.

Personální ředitelé zpracovávají reengineeringové studie, snižující počty zaměstnanců. Zdůrazňuje se přístup strategického přístupu a uplatnění politiky . Začínají se používat metody benchmarkingu, narůstá počet externě zajišťovaných služeb personálními agenturami. Personalisté přebírají role konzultantů.

Etapa 7. - na přelomu 20. a 21. století- **etapa Globálního řízení lidských zdrojů**

Vzniká jako dynamický fenomén v důsledku propojování národních ekonomik a jejich integrací. Projevuje se úzkou specializací výroby , decentralizací rozhodování , budováním sítí subdodavatelů . Uvnitř nadnárodních společností se prosazuje mezikontinentální dělba práce, vznikají mezinárodní pracovní týmy .

Zanikají typické národní řídicí styly, objevuje se nový globální styl , přebírající zkušenosti z jednotlivých národních zdrojů . Základním heslem se stává „think global, act local“.

V řízení lidských zdrojů probíhá řada nových činností - nezvyklý tlak na kvalitu práce - total quality management, rozvíjí se podnikatelská výkonnost formou learning organisations, prosazují se stálé změny vnitřního prostředí reengineering, snižuje se počet řídicích úrovní tzv. leanmanagement , probíhá outplacement - uvolňování přebytečných pracovníků v důsledku rušení činností, činnosti, které netvoří podnikatelskou aktivitu organizace se nakupují - outsourcing.

Nositelé know-how a nejlepší pracovníci vytvářejí pracovní týmy - centra excellence. Novým dynamickým prvkem úspěchu se stává multikulturnost t.j. schopnost přijmout kulturu strategického partnera.

Mění se i požadavky na kvalitu manažerů. Za základ manažerského úspěchu je považována schopnost stanovení priorit a cest k jejich postupnému naplnění . Globální manažer 21. století je především vizionářským vůdcem tvůrčího týmu. (Šíp 1998)

Personalisté či spíše HR manažeři, plní nové specifické role a úlohy:

- **roli mentora** - svoji autoritou a odborností poskytují pomoc , radu , péči o zájmy zaměstnanců a konzultaci jejich problémů
- **roli auditora** - kontroluje dodržování firemních hodnot a pravidel, respektování pravidel personální politiky, kontrolu disciplíny, vyhodnocování absencí a nemoci apod.
- **role konzultanta** - poskytuje poradenství ze strategie práce s lidmi , jejich rozvoje , taktiky i praktických postupů . Udržuje těsnou vazbu jak s liniovými vedoucími, tak se zaměstnanci
- **role partnera vůči odborům** - uplatňují pozitivní přístup k odborům v duchu partnerství, zvláště při prosazování změn a tvoří katalyzátor mezi managementem a odbory

2.3. Strategické řízení lidských zdrojů

Pojetí strategického řízení lidských zdrojů vychází z prvotní formulace Fombruna a kol. (1984) podle nichž jsou k efektivnímu fungování firmy nezbytné tři klíčové prvky :

- poslání a strategie
- organizační struktura
- řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů se tak stává nejsložitější částí systému řízení, od kterého se očekává návod jak zajistit stabilitu a rozvoj organizace ve stávajícím turbulentním prostředí, udržení konkurenčních výhod na trhu a dosažení úspěchu na základě využití synergických efektů.

Zajišťuje efektivní řízení a využívání dané lidské síly v nově vzniklých podmínkách .

Investice, vkládané do rozvoje lidského potenciálu jsou považovány za strategické, neboť lidé zajišťují přidanou hodnotu a jsou jedním ze zdrojů, zajišťujících konkurenceschopnost organizace.

Pro snadnější pochopení pojmu strategické řízení lidských zdrojů je nutno si uvědomit následující zjednodušený vzorec :

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ + STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ =
STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Strategické řízení organizace zahrnuje aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími dlouhodobými cíli a

disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím , které organizaci obklopuje.

Vydeme-li z toho, že řízení lidských zdrojů je personální koncepce zaměřující svoji pozornost na člověka jako klíčový a rozhodující faktor, zajišťující prosperitu společnosti a strategické řízení je soustava rozhodnutí a kroků, zajišťující dosažení strategických cílů, pak logicky z výše uvedeného vzorce vyplývá, že za strategické řízení lidských zdrojů lze považovat všechna rozhodnutí a aktivity, které se týkají řízení zaměstnanců a jsou zaměřena na vytváření a udržení konkurenční výhody organizace.

Z jiného úhlu definuje pojem „Strategické řízení lidských zdrojů“ Koubek (2001):

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace . Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů, obsažených v personální strategii.

Tím, že strategické řízení lidských zdrojů je determinováno vzájemným vztahem mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením organizace, lze je považovat za nejvyšší stupeň v řízení lidského potenciálu, kterého může být v organizacích dosaženo.

Na základě svého výzkumu Armstrong a Long (1994) na toto téma uvedli:

„Realitou strategického řízení lidských zdrojů je to, že neexistuje a nemůže existovat, leda jako pojetí : názor na to , jak by měly být dlouhodobě řízeny záležitosti lidských zdrojů, způsob myšlení, úhel pohledu.

Strategické řízení lidských zdrojů je jen tehdy reálné, je-li převedeno do personálních strategií, které jsou uplatňovány.“

Kap. 3. Výkon personálního řízení /* řízení lidských zdrojů

Účelem personálního řízení je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity organizace. Svůj účel naplňuje prostřednictvím výkonu jednotlivých personálních činností.

Za plnění úkolů a činností , vyplývajících z personálního řízení je v organizaci zodpovědný nejen personální útvar , ale také vedoucí pracovníci/management* všech řídicích úrovní. Jedná se tedy o dvojí odpovědnost v personálním řízení.

K rozdělení kompetencí a současně zodpovědností mezi personální útvary a management organizace v rámci personálního řízení byla vypracována řada teoretických modelů. Nelze však přijmout žádný diktát toho, který je považován v dané chvíli za nejlepší. Ideální je prozkoumat několik modelů odlišných a pak vytvořit model vlastní. Vždy je třeba vycházet zejména z typu organizační struktury, míry decentralizace, dosaženého stupně organizační kultury a úrovně znalostí managementu.

3.1. Řídící pravomoc vedoucích pracovníků v personálním řízení

Role vedoucího pracovníka v jednotlivých činnostech personálního řízení vychází z jeho řídicí pravomoci :

- spoluvůrce personální strategie a personální politiky
- rozhodující činitel při plánování a analýze pracovních míst
- rozhoduje o využití vnitřních personálních rezerv organizace a plánuje personální rozvoje svých stávajících spolupracovníků
- iniciátor při získávání pracovníků, definují požadavky na nové pracovníky a na informace, které je o nich potřeba zjistit
- plní rozhodující roli při výběru pracovníků a rozhodují o přijetí konkrétního pracovníka
- vede vyjednávací řízení o podmínkách pracovní smlouvy
- orientuje nové zaměstnance a uvádí je do kolektivu
- provádí hodnocení pracovníků a svým přístupem rozhodují o efektivnosti hodnocení
- navrhuje spolupracovníky k povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění či k penzionování a sami s nimi tyto návrhy projednává
- identifikuje potřebu vzdělávání u svých spolupracovníků, často se aktivně do vzdělávání zapojuje. Vypracovává plány individuálního rozvoje spolupracovníků, umožňuje jejich plnění a podílí se na jejich kontrole
- spolupodílí se na vytváření systému odměňování a politiku odměňování realizuje dle stanovených zásad. Rozhoduje o proměnlivé složce mezd a platů jednotlivých pracovníků
- spoluvytváří pracovní vztahy - zaměstnanecké, mezilidské, k veřejnosti a sehrává důležitou roli v prevenci konfliktů.
- zodpovídá za úroveň komunikace s pracovníky
- dohlíží a zodpovídá za dodržování zákonů, pravidel a norem na úseku pracovního prostředí a navrhuje opatření a formy péče o pracovníky
- užívá a doplňuje personální informační systém

Protože řízení lidských zdrojů neboli práce s lidmi patří mezi nejobtížnější činnosti v rámci řízení, dochází často ze strany vedoucích pracovníků k chybám, jejichž zdroje lze charakterizovat následovně:

- **nedostatečná znalost a orientace v problematice řízení lidských zdrojů**
bývá zpravidla u technokraticky zaměřených vedoucích pracovníků, kteří upřednostňují odborné znalosti a problematiku řízení lidí vidí jako podružnou záležitost, které se nevěnují
- **nezájem a neochota věnovat se personálnímu řízení**
vyplývá ze strachu z konfliktních situací, ze zaměření vedoucího pracovníka více na plnění zadaných úkolů než na řízení lidí, podceňování schopností svých podřízených
- **neochota respektovat pravidla personální politiky** a organizační kultury, která „omezuje“ jejich rozhodovací pravomoci o podřízených
- **pasivní přístup k personálnímu řízení** – neochota se jakkoliv podílet na aktivním řízení – zbavování se odpovědnosti a její přenos na personální útvary

3.2. Personální útvary

Personální útvar je specializované pracoviště organizace, poskytující odbornou pomoc vedoucím pracovníkům a zajišťující koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce. Personální útvary mají v rámci organizace svěřenu pravomoc poradní a v některých případech i pravomoc výkonnou při zajišťování personálních činností .

Etika v personální práci

Pracovníci personálních útvarů jsou vázáni souborem etických norem , jejichž dodržování je základním předpokladem pro výkon této činnosti.

Jedná se zejména o přesnost poskytovaných informací, zajištění důvěrnosti všech personálních informací, schopnost a ochota poradit , slušné zacházení a nediskriminující přístupy k lidem, trvalý seberozvoj i snaha o rozvoj jiných lidí v organizaci .

Struktura personálních útvarů

Organizační členění a hierarchické postavení personálního útvaru závisí na mnoha faktorech, z nichž mezi nejvýznamnější patří:

- velikost a typ organizace
- škála personálních činností, které útvar zajišťuje
- přístup k personálnímu řízení v hierarchii řízení organizace
- kvalifikace a kvalita nejvyššího personálního manažera

Budoucnost personálních útvarů

je závislá na budoucím vývoji organizace jako celku .

Předpokládá se, že stále více budou nabývat v personální práci na významu takové činnosti , které pojetí personálního útvaru a personalistů přesunou z roviny administrátorů, byrokratů a kontrolorů do roviny spolutvůrců strategie, profesionálních konzultantů a dodavatelů služeb .



Shrnutí poznatků z tématu č. III :

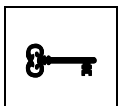
Řízení lidského potenciálu patří mezi nejvýznamnější a současně nejobtížnější činnost v rámci hierarchie řízení. Je to dáno tím, že výkonnost lidí je ovlivňována jednak faktory, které tvoří samotnou podstatu člověka a jednak na ni působí vlivy , které vznikají přímo v organizaci . Tyto oba aspekty průběžně ovlivňují a mění stav, ve kterém se člověk při své pracovní činnosti nachází a který opět determinuje výsledky jeho práce.

Pozornost, která začala být věnována počátkem 20. století člověku v pracovním procesu spontánně rozvíjela i snahy o řízení jeho pracovní síly.

S bouřlivým rozvojem podnikatelských a ekonomických aktivit se do popředí zájmu dostává Řízení lidských zdrojů jako nová koncepce personální práce, která je závislá jak na vnitřních podmínkách organizace, tak na vnějším podmínkách , které ji obklopují.

Spojením strategického řízení s řízením lidských zdrojů vzniklo pojetí strategické řízení lidských zdrojů, které je realizováno v podobě personálních strategií, které jsou v tomto duchu koncipovány.

Zodpovědnost za výkon personálních činností, které z těchto strategií vyplývají je jednoznačně na vedoucích pracovnících/managementu organizací. Účinnou pomoc jim poskytují personální útvary jejichž budoucí podoba směřuje od administrativních útvarů do profesionálních servisních center.



Klíčové pojmy :

- ⇒ Lidský potenciál
- ⇒ Lidský potenciál organizace
- ⇒ Technokratická koncepce
- ⇒ Škola lidských vztahů
- ⇒ Charakteristiky lidského potenciálu
- ⇒ Faktory výkonnosti lid. potenciálu
- ⇒ Psychologická smlouva
- ⇒ Stav člověka v pracovním procesu
- ⇒ Řízení lidských zdrojů (ŘLZ)
- ⇒ Vnější podmínky ŘLZ
- ⇒ Vnitřní podmínky ŘLZ
- ⇒ Etapy vývoje personálního řízení
- ⇒ Globální řízení lidských zdrojů
- ⇒ Strategické řízení lidských zdrojů
- ⇒ Kompetence a zodpovědnost za ŘLZ
- ⇒ Role vedoucího pracovníka v ŘLZ
- ⇒ Dvojitá odpovědnost v ŘLZ
- ⇒ Personální útvar
- ⇒ Etika personální práce
- ⇒ Struktura personálních útvarů
- ⇒ Personální servisní centra



Prameny a doporučená literatura:

- B. Wiliam , Werther, Jr.K.Davis : Lidský faktor a personální management,
Praha, Victoria Publishing, 1992,
str. 23-37**/Kap.3, str.46-63
- M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999,
str. 47-50, str.65-111, str. 149-173, str.267-294
- G.T. Milkovich, J.W. Boudreau : Řízení lidských zdrojů , Praha, Grada, 1993
str.40-45,
- E.Bedrnová, I. Nový : Psychologie a sociologie v řízení firmy , Praha,
Prospektum, 1994, str. 71-77**/⇨Kap.1

- P. Němeček a kol. : Strategický management-nikdy nekončící proces , Praha, Verlag Dashöfer, 11/ 1997,
 Verlag Dashöfer, 11/ 1997,
 J. Jirásek : Od plánování ke strategickému řízení, Moderní řízení 11/97,
 str. 6-11
 J.Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001,
 str. 14-16, 24-39/⇒Kap.3
 J. Stýblo : Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy, Praha, Grada Publishing , 1998 , str. 120 –127** /⇒Kap.3
 A. Kopčaj: Košatění bohatství , Ostrava , Silma 90, 1997, str. 102-106

Pozn. : Literatura označena ** je uvedena v čítance



Kontrolní otázky

1. Jaké faktory ovlivňují výkon člověka při pracovním procesu
2. V jakém stavu je člověk nejvíce prospěšný organizaci a v jakém stavu ji nejvíce škodí. Uveďte příklady těchto stavů na praktických příkladech.
3. Jaké jsou základní charakteristické rysy Řízení lidských zdrojů
4. Na co je kladen důraz v Řízení lidských zdrojů
5. Definujte jaké jsou shodné rysy mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů a jaké jsou rozdíly
6. Jaké podmínky ovlivňují tvorbu personální strategie a personální politiky
7. Jaké jsou charakteristické znaky demografických změn. Proč by měli personalisté v organizacích sledovat směry vývoje v demografii.
8. Čím je charakterizována poslední etapa ve vývoji personálního řízení
9. Vysvětlete pojem dvojí odpovědnost v personálním řízení
10. Jaké jsou zdroje chyb vedoucích pracovníků při výkonu personálního řízení
11. Jaké pravomoci jsou svěřeny vedoucím personálních útvarů
12. Jaký je rozdíl mezi organizační strukturou personálního útvaru v malé a velké organizaci
13. Jak lze zvýšit prestiž personálního útvaru v organizaci



Cvičení

1. Zpracujte etický kodex pracovníka personálního útvaru vaší organizace
2. Předpokládejme, že se stanete personálním vedoucím nově zřizované instituce –např. Centra právní ochrany týraných osob – jaké personální činnosti bude muset vykonat před tím, než bude tato instituce se všemi svými zaměstnanci schopna provozu.
3. Popište, jaký rozdílný přístup byste volil/a oproti bodu 2. tohoto cvičení, kdybyste se stal vedoucím personálního útvaru nově otevírané pobočky výrobního závodu, který spadá do nadnárodního komplexu .



Místo na poznámky