

# **Personální management ve státní správě a samosprávě**

**Bohuslav Binka  
KES, FSS MU**

# Pravidla kurzu a jak na něj

- **Struktura kurzu**

1. Stručný, nicméně důležitý historický exkurz
2. HRM a tři principy vyplývající z pozice „sendvič“
3. Základní nástroje HRM managementu (5+1)
4. HRM ve sféře tržních organizací – proč ne ve státní sféře?
5. Zkušenosti s transferem HRM nástrojů do státní sféry (5+1)
6. Závěrečný test

# Pravidla kurzu a jak na něj

- **Obsah kurzu**

1. Pochopení teorií, na kterých stojí HRM
2. Pochopení základních nástrojů HRM a schopnosti je správně použít
3. Pochopení specifik v HRM v netržních organizacích
4. Zelený strom praxe

# Zakončení kurzu a jak na něj

- Znalosti:

1. Základní učebnice kurzu, kapitoly z knih:

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha : Grada, 1999.

MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 1993.

CARRELL, M. R., KUZMITS, E. F. Personnel/Human Resource Management. 2002.

2. Doplňková literatura: vždy na hodinách.

3. Vše, co se probere v průběhu výuky.

4. Praktická znalost z hodin.

# Zakončení kurzu a jak na něj

- **Testování znalostí:**

Písemná práce, multiple-choice, otevřené otázky, řešení zadaného úkolu.

# Prehistorie a historie HRM

- Kde a jak to začalo (mýtus versus realita)
- - - - -
- Pohled současné pravice a levice na problematiku efektivity byrokratických organizací (stát je zlo verz. strategie více státu)
- Odpověď lze hledat ve vývoji efektivity tržních subjektů a v proměnách teorie HRM a teorie byrokracie ve 20. století
- Trh není jen zlo, aneb využít, co může pomoci

# Prehistorie a historie HRM I.

- Zdánlivě společný začátek teorie byrokracie a prvních fází HRM **M. Weber** x **F. W. Taylor**
  - v této první fázi jsou východiska obou přístupů stejná, zvyšování efektivity je možné za předpokladu, že:
    1. Vykonávanou práci odlidštíme a činnost člověka zmechanizujeme. (Prostředek – zavádění univerzálních pravidel, opakovatelných a kontrolovatelných „aktů“ (Weber) atomizace práce na kvantitativně měřitelné části a odlidštění vztahu mezi zaměstnanci.
    2. Vytvoříme hierarchicky uspořádanou organizaci (stálý dohled, rozhodování na základě objektivních údajů (počet vyrobených kusů, počet vyřízených žádostí atd.), odlidštěné rozhodování nadřízených).
    3. Pravdivost konceptu homo economicus, tedy předpokladu, že člověk je výhradně racionální tvor, jehož základní motivací je finanční příjem a jistota zaměstnání (resp. zaměstnání a příjmu).

# Prehistorie a historie HRM II.

- Na první pohled tedy manažerská (scientific management) i sociologizující linie začínají ve stejném bodě. To ovšem není tak docela pravda, protože zatímco Taylor je empirik, který neustále v realitě ověřuje své předpoklady (a to bude platit o celé HRM), Weber postavil svoji analýzu na historickém bádání a spekulativní hermeneutice. Ačkoliv byl tedy Weber mnohem větší a významnější myslitel, Taylor založil mnohem praktičtější a z hlediska výsledků lepší směr zkoumání a popisu HRM.



# Prehistorie a historie HRM III.

- Důsledky rozdílu historicky-spekulativního přístupu se naplno projevily ve druhém „kritickém“ období manažerského a sociologizujícího směru zkoumání efektivity organizací.
  - zatímco nástupci Taylora (E. Mayo, W. J. Dickson) z určitého zklamání z taylorovských metod vyvozují nutnost hledat úspěšnější nástroje HR managementu
  - nástupci M. Webera na zjištění, že jím navrhované postupy zvyšování efektivity byrokratických organizací nefungují, reagují analýzou toho, proč byrokratické organizace nemohou fungovat efektivně  
(jejich analýza je opět intelektuálně brilantní, ovšem v praxi HRM nám příliš – samo o sobě – nepomůže)

# Prehistorie a historie HRM IV.

- Nástupci a kritici F. W. Taylora
  - Frank Gilbreth, Elton Mayo, R. J. Roethlisberger, W. J. Dickson
  - taylorovské předpoklady zvyšování produktivity práce mají své trhliny (nejlepší zaměstnanci jsou dlouhodobě znevýhodněni, kromě ekonomické stimulace existují i jiné prostředky, které působí dlouhodoběji, mění se charakter práce i poměr typů zaměstnání)
  - namísto nahlížení na zaměstnance jako na „working animal“ či „draft animal“ (Taylorova slova) je potřeba hledání ad-hoc přístupu podle typu zaměstnance a zaměstnání
  - řešením je human relations přístup, jehož cílem je spokojenost zaměstnance a individuální přístup k němu
  - výkonný zaměstnanec je ten, který je spokojený

# Prehistorie a historie HRM V.

- Podle představ školy human relations je HR manager nikoliv „novodobým otrokářem třímajícím finanční bič i cukr“, ale spíše mediátorem/prostředníkem zájmu zaměstnanců a organizace. Nedohlíží, ale zprostředkovává a vyjednává. Zájem organizace je pro něj stejně důležitý jako zájem zaměstnanců. U některých autorů dokonce důraz na zaměstnance začal být silnější než důraz na organizaci.
- Ovšem přístup human relations se ukázal být stejně problematickým jako taylorismus – nefungoval univerzálně.
- Ani spokojený zaměstnanec totiž není automaticky výkonný zaměstnanec a důraz na dobré vztahy není univerzálním nástrojem na zvyšování efektivity.
- Začíná se hledat v pořadí již třetí super-teorie HRM.
- Všimněme si však, že stále jde o empirickou disciplínu.

# Prehistorie a historie HRM VII.

- Nová syntéza (60. léta – současnost)
  - v obou větvích jde o hledání nové syntézy předešlého zkoumání
  - manažerská větev – Taylor i Mayo prokázali, že existují dobré nástroje na zvyšování produktivity práce prostřednictvím HR, ovšem žádný není univerzální a nefunguje jako zákon přírodních věd – vždy je nutné každý nástroj používat pouze ad-hoc dané situaci, organizaci, typu pozice, kultuře atp.
  - každý HR manager má k dispozici rezervoár metod a konkrétní organizaci a musí na základě zkušeností vytvořit takový mix konkrétních nástrojů, který bude v dané kultuře a organizaci funkční - - - jinými slovy neexistují úspěšné a neúspěšné metody, ale pouze správně a nesprávně použité metody vzhledem k určité situaci a organizaci
  - u některých společností budou taylorovy metody fungovat skvěle, někde nepovedou k žádným výsledkům, ovšem to samé platí i pro Mayo a každý nástroj

# Prehistorie a historie HRM VIII.

- Zcela jiným směrem jde sociologizující větvev – ačkoliv M. Crozier či M. Foucault a Ch. Murray rozšiřují náš pohled na neefektivnost byrokratických organizací – předpoklady „druhé vlny“ vlastně ve všem důležitém přebírají
  - Crozierovo „zneužívání byrokratických disfunkcí“, Murrayovo „selhání sociálního státu“ či Foucaultova „nádrž moci“ jsou jen rozšířením argumentace druhé vlny, nikoliv skutečnou syntézou

# Prehistorie a historie HRM IX.

- Kdo nám v otázce jak zvyšovat efektivitu byrokratických organizací pomůže? (je dobré znát sociologizující větev, ale použitelné nástroje nabízí mnohem více větev manažerská)
- Jaká metoda zkoumání v této oblasti se ukázala jako použitelná? (rozhodně empirická)
- Historické poučení
  - V průběhu 20. století se faktická zaměstnanecká struktura tržních a státních subjektů přibližuje zůstávají její teorie oddělené a ta sociologizující nám neumožňuje zvyšovat efektivitu státních byrokratických organizací – spíše nám vysvětluje proč to nejde
  - Manažerská se však – díky změnám v charakteru tržních subjektů – naučila pracovat i s typem zaměstnanců a pozic, které právě nacházíme ve státních strukturách
  - To je naše veliká šance – pokusit se transformovat prokazatelně funkční mixy z tržních subjektů na ty státní

# Jak na poučení z historického vývoje

- Nejdříve je nutné poznat roli a funkci HRM v tržních subjektech
- Poté je dobré podrobně zmapovat fungování státních byrokratických organizací
- Nakonec aplikovat 1 na 2
- Metodicky přitom vycházet z kontingenčního přístupu a důrazu na empirickou úspěšnost

# HRM v tržních subjektech

- **Sendvičová pozice HRM**
- Zájmy zaměstnanců a organizace
- Ideální případ: vyšší motivace zaměstnanců vede k vyšší kvalitě a produktivitě práce a k vyšším výnosům společnosti a ta k možnosti pozitivní stimulace zaměstnanců a ta opět k vyšší motivaci ... tzv. pozitivní zpětná vazba.
- Toho nejde dosáhnout protože v určitých směrech nejsou zaměstnanci a organizace „na stejné lodi“ jejich zájmy nejsou stejné, ale protikladné.
- Je to však „ideálním cílem HRM“.
- Sendvičová pozice se ovšem neomezuje pouze na konflikt zaměstnanci x organizace – to si ukážeme na příkladu HRM v organizační struktuře podniku



# HRM v tržních subjektech

- Kam s HRM v organizační struktuře společnosti?
  - dosavadní zkušenost říká – co nejbližší vedení (tedy nikoliv samostatná buňka, ale buňka , které navazuje na nit vedoucí k pavoukům i Pavoukovi)
  - přesto Vás čeká sendvič pozice i zde – pro mnoho oddělení je HRM vlastně (minimálně pokud ve společnosti již dlouho nefunguje) zpočátku takřka pouze zátěž – pro byrokratické organizace to platí čtyřnásobně

# HRM v tržních subjektech

- Úkoly HRM v tržních subjektech
  1. Zásadní a nejdůležitější je poskytovat zpětnou vazbu zaměstnancům a jejich nadřízeným.
    - „tělem práce HRM“ je proto zjišťování a analýza výkonu jednotlivých zaměstnanců a předání informace (což není pouze sdělení) o tom zaměstnanci a jeho nadřízenému (to je ta nejzákladnější „zpětná vazba“)
    - na toto „tělo“ navazuje motivace, kariéerní plánování, organizace tréninkových programů a vzdělávání
    - přijímání a propouštění zaměstnanců
    - job analysis
    - další úkoly: mezinárodní HRM, HRM v malých a středních společnostech, HRM ve státní správě a samosprávě