

Význam a úloha řízení lidských zdrojů v podmínkách AČR

V tomto článku jsou nastíněny základní přístupy z teorie řízení lidských zdrojů, které představují stěžejní roli úspěchu nejen v podmínkách AČR. Lidé, jakožto nejcennější kapitál organizace, hrají klíčovou roli. Pokusíme se tedy objasnit teoretické přístupy a poskytnout tak vojenským i civilním odborníkům dostatečné základy pro úvahy nad pojetím personálního řízení. V konkrétním úhlu pohledu se článek zabývá nezbytností a hodnotou lidských zdrojů. Vlivy na personální řízení v pěti vývojových etapách tvoří další teoretickou základnu. Závěr příspěvku se pak zaměřuje na trendy v personálním řízení.

Lidské zdroje v podobě zaměstnanců jsou nepostradatelní pro dosažení úspěchu kterékoliv organizace. Z uvedeného vyplývá, že bychom s nimi měli nakládat alespoň s takovou péčí, s jakou se snažíme spravovat finanční, kapitálové a materiálové zdroje. Mnohdy je řízení lidských zdrojů považováno za „okrajovou“ funkci, která jen málo působí na schopnost organizace splnit svůj cíl. Dle Milkoviche (1993) je to celkem nešťastný přístup, protože potenciální přínosy efektivního rozhodování o zaměstnancích mohou být stejně účinné jako rozhodování o využití ostatních zdrojů nebo je dokonce převyšovat.

Rozhodnutí o lidských zdrojích patří k nejsložitějším, která musí vedoucí pracovníci přijímat. Prolínají se v nich politické, ekonomické a kulturní síly působící v cele společnosti (Milkovich, 1993).

Nezbytnost lidských zdrojů

Přestože budovy, zařízení a finanční prostředky jsou také pro organizace nezbytné, zaměstnanci – lidské zdroje – jsou obzvláště důležité. Lidské zdroje totiž představují tvořivý prvek v každé organizaci. Lidé navrhují, řídí, kontrolují, využívají finanční zdroje a stanovují strategii a cíle organizace. Je tedy zřejmé, že organizace nedosáhne předem vytyčeného cíle bez kvalitně a efektivně pracujících lidí. Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizace (Milkovich, 1993).

Dnešní zaměstnanci mají jiné představy o práci, kterou chtějí vykonávat. Někteří pracovníci chtějí o své práci spolurozhodovat. Jiní mohou nabídnout tak málo schopností, o které by byl na trhu práce zájem, že jim zaměstnavatelé musí přizpůsobit práci a poskytnout jim rozsáhlý výcvik, než je vůbec mohou zaměstnat (Milkovich, 1993).

Hodnota lidských zdrojů

O lidských zdrojích se často uvažuje pouze v rovině nákladů. Myslím si, že existuje tendence opomíjet jejich přínos pro organizaci, což významným způsobem ovlivňuje oblast personálního řízení. Získané informace o výdajích a příjmech mohou tedy přispět k tomu, že rozhodování je systematictější, racionálnější, ale i efektivnější. Většina rozhodnutí se tedy

do určité míry zakládá na porovnání možných nákladů. Z teoretické praxe vyplývá, že obecně použitelné metody rozhodování se však jen zřídka uplatňují při posuzování problematiky lidských zdrojů.

Při rozhodování o investicích do pracovní síly se však vyvinul poněkud odlišný postup. Personalisté jsou v nevýhodě, protože obvykle nemají potřebné informace o tom, jaký přínos přinášejí programy v této oblasti. Pouze náklady jsou jasně vyčíslitelné (Milkovich, 1993).

Jestliže personalisté neupozorní na pravděpodobnou návratnost prostředků – např. investic do rekvalifikace pracovníků – je možné, že finance, které jsou k dispozici, budou vynakládány na zkvalitnění např. strojového parku na úkor zkvalitnění pracovní síly. Investice vynakládané na lidské zdroje nevedou k negativním výsledkům. Tyto investice, které se objevují ve finanční rozvaze, způsobují snižování stavu zaměstnanců nebo stav, kdy pracovníci vykonávají práci, jež nevyužívá plně všech jejich schopností. Snižování počtu zaměstnanců ve skutečnosti vede ke zlepšení finanční rozvahy, protože snižuje náklady. Případné negativní účinky snižování počtu zaměstnanců na hospodaření organizace (nedochází ke stanovení nových strategií) jsou většinou přehlíženy. To snad může sloužit k vysvětlení toho, proč je tolik nesprávných personálních rozhodnutí (Milkovich, 1993).

„Lidé jsou nejcenějším kapitálem organizace.“ To je výrok, který se v různých podobách opakuje jak v odborné literatuře, tak ve výrociích personalistů. Dle mého názoru v současnosti není problém ve financování organizace, ale v získání kvalifikovaných pracovníků. Lidé a jejich potenciál se stávají pro fungování organizace klíčovým faktorem. Jejich řízení pak tvoří jádro personálního řízení, které je v poslední době také nejdynamičtější složkou řízení. Přesto tato skutečnost není zcela respektována.

Milkovich (1993) jako nejpodstatnější spatřuje následující:

- ☐ personální řízení stále ještě postrádá kvalifikované vedoucí pracovníky,
- ☐ nejsou kvalitně zpracovány personální strategie,
- ☐ systém hodnocení pracovníků je živelný a na nízké úrovni,
- ☐ systémy motivace spoléhají převážně na mzdové soustavy a nejsou docenňovány nehmotné stimuly,
- ☐ neschopnost využívání tvůrčích jedinců ve prospěch inovací,
- ☐ personální řízení nemá ve struktuře organizace často odpovídající začlenění.

Výše uvedené nedostatky mohou představovat jakousi bariéru v rozvoji organizace.

Vlivy na personální řízení

Podstatný vliv na rozvoj současného myšlení v oblasti personálního řízení a řízení lidských zdrojů měli následující autoři a glosátoři:

- ☐ *Škola lidských vztahů*, která byla zastoupena zejména mezi univerzitními učiteli. Přední odborník v této skupině byl bezesporu Mayo (1933), který se snažil o zdůraznění zejména sociální potřeby lidí a věřil, že produktivita přímo závisí na uspokojení z práce. Tyto tendence jsou patrné i v podmínkách AČR neboť, skutečnost vypovídající o uspokojení práce má přímý vliv na produktivitu, což je patrné na všech úrovních řízení.
- ☐ *Hnutí behaviorálních věd*, kam bychom mohli zařadit autory jako Maslow (1954), Argyris (1957), Herzberg (1957) a Likert (1961). Tito autoři se shodli na nutnosti zdůraznění významu integrace a angažovanosti. Obhajovali myšlenku, že management by se měl

zaměřit zejména na zvyšování kvality pracovního života. Tímto prostředkem by mohla být totiž zabezpečena vyšší motivace a dosahování lepších výsledků. Tato myšlenka je v podmínkách AČR již zakotvena a v souladu s reformou bude dále podporována.

- ❑ *Hnutí organizačního rozvoje* bylo podporované zejména univerzitními učiteli, např. Bennisem (1960), Scheinem (1965) a Beckhardem (1969). Toto hnutí bylo těsně spojené s pojetím behaviorálních vědců (zejména psychologů a sociologů). Podstatou pak byla vazba mezi efektivností organizace a procesem, který charakterizuje chování lidí v situacích, v nichž na sebe každodenně působí.
- ❑ *Škola excellence* byla představována autory např. Pascalem a Athosem (1981) a Petersem a Watermanem (1982). Tato skupina autorů vypracovala systém atributů, který charakterizuje pojetí úspěšné organizace. Přínosem tohoto přístupu je ovlivnění myšlení v oblasti řízení, zejména z pohledu potřeby silné podnikové kultury a vazby zaměstnanců k firmě.
- ❑ *Škola řízení lidských zdrojů* je reprezentována americkými univerzitními badateli jako Beer a kol. (1984), Fombrun a kol. (1984) a Valton (1985 a dále). Výsledkem jejich badatelské činnosti je pojetí řízení lidských zdrojů jako strategický, vnitřně provázaný a orientovaný přístup k řízení lidí tím, že se získává jejich angažovanost a oddanost.

Trendy v personálním řízení

Dle mého názoru se rozvoj lidského kapitálu stává zcela určitě klíčovým faktorem úspěchu. Je patrné, že v podmínkách, kdy se do značné míry vyrovnávají nebo dokonce již vyrovnaly podmínky přístupu k volnému kapitálu a jeho prostřednictvím i možnosti získání nejvyšších technologií, představuje hlavní cestu k získání či udržení náskoku především investice do pracovní síly.

Je možné zastávat názor, že plná zaměstnanost, či alespoň rostoucí nezaměstnanost, je důležitější než růst produktivity. Myslím si, že ani značné investice do rozvoje lidského kapitálu pozitivně neovlivní fungování organizace. Naopak jiné organizace dosáhly značného úspěchu bez jakéhokoliv úsilí v oblasti lidských zdrojů.

Klíčovým faktorem se stává pracovník, který v tendencích zaměřujících se zejména na osobní odpovědnost a rozvoj vlastních schopností, hraje podstatnou roli. Je žádoucí, aby rozvoj vlastních schopností neměl charakter jednorázových akcí se střednědobým či dlouhodobým účinkem, ale stal se celoživotním procesem po dobu pracovní aktivity. Z hlediska nových přístupů jsou znatelné i výrazné změny týkající se dopadu a průběhu pracovní kariéry. Kariéra již není koncipovaná jako určitý systém nepřetržitých procesů, ale jako souhrn konkrétních zastavení a odboček. Ukazuje se, že ve většině organizacích se prosazují principy zaměstnávání v rámci časově termínovaných projektů. Tento přístup je vhodný pro organizaci, ovšem zaměstnancům se jeví jako prvek určité ztráty sociálních a pracovních jistot. Významnou úlohu na pracovišti také hrají pracovní výsledky, které ovšem nezabezpečují jistotu pracovního místa. Pro zaměstnance jsou důležité především jeho odborné znalosti, dovednosti a schopnosti. Dalším významným faktorem úspěchu je bezesporu schopnost práce s informacemi a schopnost práce v cizím jazykovém a multikulturním prostředí. Výše uvedené trendy, procesy a systémy můžeme shrnout do několika požadavků na vlastnosti a chování lidských zdrojů:

- ❑ potřeba vysoké adaptability a účinné flexibility v jednotlivých pracovních skupinách,
- ❑ nezbytnost kreativního přístupu a žádoucí rozvoj vlastních schopností,
- ❑ schopnost získat informace, pracovat s nimi a efektivně je využít ve vlastní práci,
- ❑ jazyková vybavenost,
- ❑ schopnost vést ze strany vedoucích pracovníků,
- ❑ motivační systémy jako základ úspěšného rozvoje organizace,
- ❑ komunikativnost, schopnost kooperace a práce v týmu.

Závěr

Konfucius kdysi řekl: „Lepší je těžká práce než nečinnost.“ Tento výrok by mohl vystihovat význam práce pro člověka z jedné strany, přičemž stejné pojetí bychom mohli spatřovat i z pohledu organizace.

Jak již bylo uvedeno, nejcennějším kapitálem organizace jsou lidé. Dle mého názoru pak vhodný styl řízení, vedení a odměňování lidí dokáže zázraky v řízení lidských zdrojů. Z vlivů působících na personální řízení je pak patrný postupný vývoj chápání významu a úlohy lidských zdrojů, jakožto základního faktoru úspěchu, přičemž je kladen důraz zejména na angažovanost a oddanost. Stejná vize je bezesporu zahrnuta i v pojetí profesionální Armády České republiky, neboť angažovanost, oddanost a spokojenost s prací představují cílené atributy nás všech.

Literatura:

- HÁJEK, L., VÍTEK, M. *Moderní personalistika - záruka prosperity podniku*. Praha: Práce, 1991, 192 s.
 KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha: Skripta VŠE, 1996, 160 s.
 MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 846 s.
 WERTHER, W., DAVIS. K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992, 611 s.

Neméně významným bude zcela určitě posilování euroatlantického partnerství. To bude mimořádně důležité, protože to, co se děje v Evropské unii – vytváření společné bezpečnostní, zahraniční a obranné politiky – musí být komplementární k euroatlantickým vztahům.

Severoatlantická aliance je a bude pro nás nejdůležitější organizací pro zabezpečení naší bezpečnosti. Jsme zastánci myšlenky, že je správné, aby NATO operovalo mimo euroatlantický prostor, jako například v Afghánistánu. Je docela možné, že tuto roli bude muset sehrát také na Blízkém východě.

Cyril Svoboda,
ministr zahraničních věcí ČR
Perspektivy české zahraniční politiky
Mezinárodní politika 1/2004