

Personální řízení v podmínkách Armády České republiky

V tomto článku jsou vysvětleny základní pojmy z teorie personálního řízení, které hraje bezesporu klíčovou úlohu v nastartované reformě ozbrojených sil České republiky. Dané problematice je věnována v současné velmi dynamické a turbulentní době značná pozornost nejen v podmínkách civilních, státních, ale i soukromých organizací. Pokusíme se tedy objasnit teoretické přístupy a poskytnout tak vojenským i civilním odborníkům dostatečné základy pro úvahy nad pojetím personálního řízení. V konkrétním úlu pohledu článek definuje řízení lidských zdrojů jakožto posun vnímání personálního řízení, zabývá se problematikou dvou základních funkčních oblastí v dané teorii, ale především je zde věnována pozornost jednotlivým etapám ve vývoji personálního řízení. Závěr příspěvku je zaměřen na problematiku vývoje názorů na člověka v personálním řízení.

Základní definice personálního řízení

V posledních letech vývoje v oblasti personálního řízení dochází k nahrazování pojmu personální řízení pojmem *řízení lidských zdrojů*. Nahrazení pojmů nemá pouhý formální význam, ale vyjadřuje kvalitativní posun ve vnímání vztahu jedince a organizace. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje především plné využití lidských schopností, lidského potenciálu. Využívat lidský potenciál znamená poskytovat příležitosti, které jsou přínosem pro jedince i pro organizaci. Koncepce lidských zdrojů vychází z toho, že lidé nejsou v zásadě odlišní od dřívějších dob, ale mění se jejich očekávání – během průmyslové revoluce „dostali více věcí“, v současné době hledají kvalitu života.

J. Cribbin (podle Horalíkové, 1999) popisuje vlastnosti současných lidí několika základními výroky:

- mění se lidé myslí,
- mění se lidé již nejsou poddajní,
- mění se lidé jsou vedeni vlastními zájmy,
- mění se lidé očekávají, že budou vyslyšeni,
- mění se lidé jsou dražší než kdykoliv dříve,
- mění se lidé vlastní velký potenciál.

Z těchto skutečností musí koncepce řízení lidských zdrojů vycházet a v praktické realizaci umožnit využití charakteristik lidí tak, aby byl v maximální míře využit jejich potenciál, aby se mohli seberealizovat a zároveň aby bylo dosaženo maximálního užitku organizace.

Personální řízení zahrnuje v širším smyslu veškeré činnosti vedoucích pracovníků i specialistů, orientované na člověka. V užším smyslu je personální řízení ztotožňováno se systémem řízení personální práce v podniku, tj. s činnostmi specializovaných útvarů, resp. specialistů. Systém řízení personální práce bývá také nazýván *personalistika*.

Personální řízení se skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, ale relativně nezávislých funkčních oblastí (Horalíková, 1999):

1. Utváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků.

Jde především o věcné, organizační a metodické zabezpečení všech personálních a sociálních procesů, tj. o vytvoření rámce, v němž se uskutečňují rozhodovací procesy řídících pracovníků ve vztahu k jednotlivcům a pracovním skupinám, za tuto funkční oblast převážně odpovídá personální útvar organizace.

2. Vlastní vedení lidí, přičemž se jedná o bezprostřední ovlivňování vědomí (postojů, hodnotových preferencí, sociálních norem a vzorců jednání) a jednání pracovníků (iniciativy, výkonnosti).

V této funkční oblasti jsou subjekty vedoucí (řídící) pracovníci na všech úrovních řízení.

Úkolem personálního řízení je vést pracovníky k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity svého podniku (organizace). Konkrétně lze tento úkol charakterizovat ve třech složkách (Horalíková, 1999):

vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků tak, aby v každém okamžiku požadavkům konkrétního pracovního místa odpovídala způsobilost pracovníka, zároveň je nutné s předstihem reagovat na budoucí potřeby,

optimální využívání pracovních sil v podniku, resp. optimální využívání potenciálu pracovníků podniku,

personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tj. rozvoj lidí tak, aby směřoval k vnitřnímu uspokojení (seberealizaci) i k uspokojování materiálních a nemateriálních potřeb lidí.

Etapy ve vývoji personálního řízení

Berridge (1992) tvrdí, že celkový rozvoj personálního řízení byl takovým procesem, který bychom mohli charakterizovat jako proces, uskutečňující se nerovnoměrně, neplánovitě a patrně nahodile. Dospěl tedy k závěru, že k tomuto procesu docházelo zejména pod tlakem okolností souvisejících s rozvojem průmyslu a podnikáním ve společnosti. Z uvedeného vyplývá, že tyto procesy nebyly ani racionální ani logické. Tento přístup pak ovlivnil zejména americké badatele, kteří svou prací významně přispěli k novému myšlenkovému směru, ze kterého se později vyvinulo pojetí řízení lidských zdrojů. Z hlediska důsledků okolností a výsledků činností lidí můžeme vymezit tyto etapy personálního řízení:

1. První etapu můžeme charakterizovat jako etapu péče o zaměstnance. Časově bychom ji mohli zařadit do období kolem roku 1915 a do dvacátých let. Zaměstnavatelé začali budovat pro své zaměstnance např. kantýny a jiná zařízení. Podstatou této etapy byl ovšem zájem zaměstnavatelů o své zaměstnance a o jejich osobní zájmy. Typickým příkladem je situace v muničních továrnách v průběhu první světové války kdy se poprvé začali objevovat pracovníci, kteří byli pověřeni péčí o zaměstnance.

2. Druhá etapa je v teorii označovaná jako personální administrativa. Její rozvoj probíhal zejména ve třicátých letech. Zde byl také patrný zájem o zaměstnance, ale zároveň zde byla cílená snaha o získávání nových pracovníků či realizace jejich základního výcviku. Jako krok vpřed můžeme hodnotit zavádění evidencí týkajících se jednotlivých zaměstnanců.

- 3. Fáze rozvoje personálního řízení** ve čtyřicátých a padesátých letech se vyznačuje rozšířením množstvím poskytovaných personálních služeb. Jednalo se zejména o získávání a evidenci pracovníků, přírůbek odborný výcvik a výcvik mistrů. Pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance se stále více zapojovali do pracovních vztahů. Jejich činnost však stále zůstávala na taktické, operativní úrovni.
- 4. Fáze dospělosti personálního řízení** v období šedesátých a sedmdesátých let se vyznačovala především tím, že došlo k opětovnému rozšíření služeb poskytovaných v předcházející fázi. V tomto rozšíření byla zakotvena zejména tvorba organizace rozvoj manažerů a řízení, systematické vzdělávání (ovlivňované výbory pro vzdělávání) a plánování pracovních sil. V této fázi byly také využívány propracovanější techniky výběru pracovníků, výcviku, odměňování a obohacování práce. Podstatnou úlohu zde hrály kolektivní pracovní vztahy a v tomto období vzniklo a uskutečňovalo se formální vyjednávání o produktivitě. Přestože se stále častěji ve vedení podniku objevovali personální ředitelé a ředitelé pro kolektivní pracovní vztahy, jejich možnosti ovlivňovat strategii firmy byly velmi omezené. Rostoucím objemem legislativy týkající se zaměstnávání lidí se jednoznačně kladla větší odpovědnost na personalisty. Ti se v rámci vývoje postupně měnili v odborníky v oblasti pracovního práva.
- 5. První fáze řízení lidských zdrojů** měla počátek v osmdesátých letech. Lze říci, že řízení lidských zdrojů má svůj základ v dílech amerických univerzitních badatelů, která byla během osmdesátých let převzata podnikatelskou sférou. V tomto období byla pro personalisty charakteristická skutečnost spočívající ve vyrovnání se s problémy podnikové kultury a samozřejmě se změnami v rozvoji tržní ekonomiky. Hlavní myšlenkou této fáze byla úvaha o tom jak personální řízení neboli řízení lidských zdrojů může ovlivnit konečné výsledky organizace jako celku. Nezbytností pak bylo integrovat řízení lidských zdrojů do strategického řízení organizace. V tomto desetiletí jsme se také setkali s rozvojem odměňování podle výkonu. Zde výkon vystupoval jako hlavní motivační síla. Docházelo také k rozvoji systému řízení výkonu. Pro tuto fázi bylo také charakteristické, že se oslabovala síla odborů a ztrácely na významu tzv. průmyslové vztahy. K těmto změnám docházelo zejména ze strukturálních příčin, než vlivem omezení ze strany legislativy.
- 6. Druhou fází řízení lidských zdrojů** jsme se poprvé setkali na prahu devadesátých let. Tato fáze se vyznačovala zejména tím, že se velmi oceňovala etika týmové práce, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj organizací. Klíčovým faktorem však byl růst významu lidských zdrojů v orientaci na komplexní řízení jakosti. Docházelo k tvorbě stále propracovanějšího přístupu k procesům týkající se řízení podnikové kultury, řízení výkonu a odměňování a odměňování podle výkonu. Negativním faktorem působícím v této fázi byla recese ekonomiky. Kladl se tedy větší důraz na štihlejší, pružnější organizace s menším počtem úrovní řízení. Personální ředitelé se mnohdy ocitali v situaci, kdy museli řešit rozsáhlou nadbytečnost nebo snižovat počty pracovníků. Personalisté pak přebírali úlohu a roli interních konzultantů a začali využívat metody tak zvaného benchmarkingu, tj. porovnávání s určitým standardem, s cílem nikoliv se mu vyrovnat, ale předčit ho. (Benchmarking je souborný pojem, má několik úrovní, je těžko přeložitelný, a proto se nepřekládá.) V tomto období také vzrostl podíl personální práce zabezpečované externími organizacemi, zejména v oblastech vyhledávání pracovníků a služeb v oblasti vzdělávání.

Vývoj názorů na člověka v personálním řízení

Z hlediska vývoje názorů na člověka v personálním řízení je začátek všeobecného intenzivního zájmu o člověka v pracovním procesu spojen s industrializací a technickým rozvojem v Evropě. Nejdříve docházelo ke sledování pracovních podmínek, způsobu bydlení, alkoholismus atd. Jednalo se tedy o problémy, které byly studovány z celospolečenského hlediska. Můžeme tvrdit, že výsledky studií neměly tudíž konkrétní a bezprostřední dopad na řízení organizací. Touto problematikou zaměřenou na studium pracovních a životních podmínek se zabývali sociální reformátoři (např. Ch. Fourier, R. Owen, B. Engels), lékaři (např. G. Willemer, M. Buret), ekonomové (např. A. Smith, D. Ricardo) a lidé hospodářské praxe (např. F. Le Play).

Z pohledu dalšího vývoje je patrné, že uplatnění společenských věd a jejich výsledků v personálním řízení má svou vývojovou logiku. Problematika lidského faktoru vstoupila do oblasti řízení organizací s tzv. taylorismem na počátku 20. století, jež odvozuje svůj název od amerického ekonoma F. W. Taylora. Výrobní úkoly byly rozkládány na jednoduché operace, které bylo možné přesně kontrolovat. K hmotnému podněcování pracovních výkonů přispělo zavedení diferenačních mzd. Metoda taylorismu byla později rozvinuta H. Fordem, který zavedl pásovou výrobu.

Tato koncepce byla založena na tom, že člověk se stal součástí technického systému a tedy objektem technického řízení. Na člověka bylo pak nahlíženo jako na bytost přírodní, zejména díky poznatkům z biologie, fyziologie a psychiatrie. Řízení pak bylo koncipováno na úrovni základních pracovních úkonů. Docházelo k přehlížení člověka v jeho sociální struktuře. Práce byla motivována hmotnými podněty v podobě peněz, věcných odměn, výhod a privilegií. Závěry v této etapě z hlediska pohledu na člověka v personálním řízení jsou jednoznačné. Personální práce byla zaměřena na získávání nutného počtu pracovníků prostřednictvím racionálního výběru, realizovaného ze strany odborníků.

Další etapu bychom mohli zařadit na počátek třicátých let minulého století. Docházelo k formování školy lidských vztahů pod přímým vlivem experimentů E. Mayo. Hlavní myšlenkou prolínající se celým obdobím bylo zaměření se na zákonitosti fungování specificky lidských sociálních systémů. Byla to svým způsobem jasná reakce na jednostranné, až příliš technokratické myšlenky F. Taylora. V pracovním procesu zde člověk začal vystupovat se svými vlastními sociálními potřebami – potřeby styku s ostatními lidmi, uznání, náklonnosti, informovanosti, kompetence atd. V sociálním prostředí pak dochází k uspokojování těchto potřeb. Zdůrazňovaly se takové prvky řízení jako uvědomělost pracovníků, ochota a schopnost přijímat objektivní cíle organizace za své. Je zřejmé, že všechny tyto faktory vyžadovaly využívání specifických metod nejen hmotné, ale i nehmotné stimulace. Skutečnost, že člověk se stal rovnocennou součástí sociotechnického systému je závěr tohoto přístupu. Z pohledu personální činnosti se do centra pozornosti postupně dostávala nehmotná stimulace především formou sociálních služeb pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Krok vpřed jistě znamenal rozšíření zájmu o člověka z role výkonného pracovníka také na jeho další role, včetně rolí v soukromém životě. Docházelo k tvorbě komplexních sociálních plánů personálního rozvoje. Zájem o lidské zdroje již nebyl pouze ze strany personalistů, ale celé řídicí hierarchie.

Přechod ekonomiky od produkce předmětů k produkci služeb a idejí změnil přístup v chápání člověka jako bytost tvořivou, pružnou a nápaditou. Je důležité, aby byl člověk z tohoto pohledu respektován jako ucelený, vysoce individualizovaný a organizovaný systém. Je

žádoucí, aby řídicí koncepce byly zaměřeny na humanizaci práce, tvorbu autonomních pracovních skupin. Hlavní úlohu zde bezesporu hraje rozšiřování podnikové demokracie. Spoluúčast člověka se pak stává základním motivem pracovní činnosti. Práce personalistů se zaměřuje na individuální péči o člověka a individualizované hospodaření s lidskými zdroji.

Historický vývoj názorů na člověka v pracovním procesu je možné vyjádřit jako přechod od mechanocentrického přes sociocentrický k současnému antropocentrickému pojetí. (F. Bury, 1987)

Závěr

Rerum omnium magister usus (zkušenost je učitelkou všech věcí). Toto motto bychom mohli použít pro shrnutí vývoje personálního řízení, neboť je zřejmé, že v souvislosti s technickým a technologickým vývojem se měnil i pohled na člověka – pracovníka. Zvyšovaly se zaměstnanecké nároky a požadavky, čímž prakticky docházelo také ke změnám ve vývoji personálního řízení. Tím, že se člověk účastní celého procesu personálního řízení, dochází k tomu, že tato spoluúčast člověka se pak stává základním motivem pracovní činnosti. Z uvedeného tedy vyplývá, že konkrétní práce personalistů by se měla především zaměřovat na individuální péči o člověka a individualizované hospodaření s lidskými zdroji v součinnosti s novou reformou ozbrojených sil České republiky. Podstata a zejména významnost úlohy lidských zdrojů leží tedy v nejcennějším bohatství v podobě profesionálních vojáků, které Armáda České republiky má.

Literatura:

- BERRIDGE, J. "Human resources management in Britain." *Employee Relations*, 1992.
HÁJEK, L., VÍTEK, M. *Moderní personalistika – záruka prosperity podniku*. Praha: Práce, 1991, 192 s.
HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU, 1999, 254 s.
KLEIBL, J. a kol.: *Metody personální práce*. Praha: Skripta VŠE, 1996, 160 s.
WERTHER, W., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1992, 611 s.

Co já, jako žena, mohu udělat pro to, abych vstoupila do profesionální armády?

Počítáme, že v profesionální armádě bude deset, možná více, procent žen. Můžete nastoupit tak, jako každý muž. Přihlásit se na územní vojenskou správu, na krajském vojenském velitelství. Máme 13 rekrutačních středisek po celé republice, takže tam vám vysvětlí úplně všechny podmínky jaké jsou. Já si myslím, že podmínky vstupu do armády jsou velmi dobré a my dnes nemáme problém s nábořem. Když budeme rušit ZVS, musíme nabrat přibližně dalších 4000 profesionálů. V současné době si vybíráme, což je pro nás velmi důležité.

Generálporučík Pavel Štefka, NGŠ AČR
Dobré ráno s Českou televizí, 20. 10. 2003