

Nové trendy a strategie v oblasti lidských zdrojů

PETR MORA

Vysoká škola manažmentu Bratislava/City University of Seattle

Abstrakt:

Řízení lidských zdrojů se v posledních desetiletích mění a stejně jako ve všech oborech lidské činnosti, i zde dochází ke změnám a novým postupům, objevují se nové trendy, které mají různé využití a dopady na zaměstnance, personální manažery a firmy jako takové.

Významnou charakteristikou řízení lidských zdrojů je to, že je strategické. Tato charakteristika je vyjádřena pojetím strategického řízení lidských zdrojů – integrovaným přístupem k vytváření strategií lidských zdrojů (personálních strategií), které umožňují organizacím plnit jejich cíle.

K faktorům, které ovlivňují stav lidských zdrojů a lidského potenciálu v organizaci, patří kromě již uvedených znalostí, zkušeností, dovedností a schopností pracovníků, také jejich kreativita, schopnost tvořit a inovovat, flexibilita, týmová kapacita, pracovní motivace a spokojenost, loajalita.

Klíčová slova: lidské zdroje, personální řízení, nové trendy, strategie, integrace, znalosti, nové postupy, schopnosti pracovníků

Abstract:

Human resource management has never been state of more challenging than it is today. Human resources managers (HR), employees and companies confront many challenges, new trends are emerging and influencing HR profession itself.

The aim of this study is to identify current trends in Human Resources Management worldwide and compare it with actual situation in selected companies, than the study concerns about how human Resources Managers assess these trends.

An important characteristic of human resource management is that, it is strategic. This characteristic is expressed in the concept of strategic human resource management - an integrated approach to creating strategies, human resources (HR strategies) that enable organizations meet their goals.

The factors that affect the state of human resources and human potential in the organization, apart from the above knowledge, experience, skills and abilities of employees, as well as their creativity, the ability to create and innovate, flexibility, teamwork capacity, motivation and satisfaction, loyalty.

Key words: human resources, personnel management, new trends, strategy, integration, knowledge, new procedures, staff skills

Úvod

Stejně tak jako ve všech podnikatelských oblastech byla i v řízení lidských zdrojů Česká republika ovlivněna předrevoluční izolací, která byla však relativně rychle překonána a Česká republika se v pozitivním slova smyslu

mezinárodně asimilovala. Tento vývoj byl způsoben především schopností České republiky adaptovat se v nově vzniklých podmínkách a také častou inspirací v zahraničí.

Vývoj v řízení lidských zdrojů byl v České republice v posledních letech také významně ovlivněn celosvětovou krizí z roku 2008, na kterou bylo potřeba reagovat a jejíž následky bylo potřeba co nejvíce zmírnit. V příspěvku jsou nejdříve popsány změny, které se dotýkají převážně zaměstnanců. Popsány jsou změny pracovních smluv, dále změny, které souvisí s výběrem nových pracovníků a rozšiřování vzdělávání stávajících zaměstnanců. Z pohledu firem jsou pak popsány změny, které vznikly firmám díky využíváním personálního outsourcingu a také ty, které s sebou přinesl velký rozmach sociálních sítí.

1. Změny pracovních smluv

Velkou hrozbou posledních let bylo hromadné propouštění a s tím způsobené nebezpečí rostoucí nezaměstnanosti. Díky obecně nízké spotřebě a strachu lidí z budoucnosti se přestalo vyrábět takové množství výrobků, lidé si přestávali na svou spotřebu půjčovat a byl nastolen trend úspor. S tím souviselo omezování výrozy a hromadné propouštění a strach z dalšího najímání nových zaměstnanců.

Náklady na každého dalšího zaměstnance představovali pro většinu společností velkou finanční zátěž, proto byla zavedena opatření, která měla skepsi společností alespoň částečně zmírnit a také samy společnosti přišly se změnami v nabírání a odměňování zaměstnanců.

1.1 Pracovní smlouva na dobu určitou

Hrozba možného odchodu zaměstnanců a s tím spojené odstupné se stala noční můrou mnohých podnikatelů a příliš velkým rizikem. Začaly se proto stále častěji objevovat pracovní smlouvy na dobu určitou, které jsou sice z finančního hlediska výhodné pro zaměstnavatele, ale již ne tolik pro zaměstnance. Z pracovní smlouvy na dobu určitou totiž plyne jakási nejistota z dalšího prodloužení. S tím souvisí nejen neustálý stres z dalšího neprodloužení smlouvy, ale především horší podmínky pro sjednání hypotéky či úvěru. Bylo tedy nutné přijmout zákonné opatření, které tuto problematiku alespoň částečně zreguluje. Od roku 2012 proto platí tzv. pravidlo „třikrát a dost“.

Do konce roku 2011 bylo možné pracovní poměr na dobu určitou s jedním zaměstnancem uzavřít ve dvouleté lhůtě nesčetněkrát. Pokud se po těchto dvou letech pracovní poměr nezměnil na dobu neurčitou, bylo možné další pracovní poměr uzavřít znovu až po šestiměsíční přestávce. Dle nové úpravy nesmí pak mezi týmiž smluvními stranami přesáhnout pracovní poměr uzavřený na dobu určitou tři roky a může být opakován maximálně dvakrát.

Zaměstnanec tak může v jednom zaměstnání být na dobu určitou až 9 let. Toto opatření však nemusí být výhodné nejen pro zaměstnance, ale ani pro podnikatele, kteří jsou limitováni, především pokud zaměstnávají osvědčené sezonní pracovníky.

1.2 Pružná pracovní doba

Penzijní připojištění, stravenky nebo 5 týdnů dovolené již patří mezi tradiční zaměstnanecké benefity. Trendem posledních let je snaha o vybalancování osobního a pracovního života. Podle studie organizace Chartered Institute of Personnel and Development jsou totiž úspěšné především společnosti, které dokáží, aby se zaměstnanci dobrovolně zavázali k vyšší produktivitě a výkonnosti. Pokud si totiž chce společnost udržet kvalitní a loajální zaměstnance, měla by se snažit o jejich spokojenost nejen v pracovním prostředí, ale také mimo něj. Stále více společností proto v poslední době volí pružnou pracovní dobu, která umožňuje zaměstnancům efektivnější pracovní nasazení a určitou volnost v rozhodování. Jako příklad lze zvolit společnost Bayer, která také před časem zavedla pružnou pracovní dobu. Povinností zaměstnance je být v kanceláři přítomen každý den pouze od 10 do 15 hodin. „*Důležitá je kreativita a výsledek, ne jak dlouho a kdy na něm pracujeme a kolik hodin si odsedíme v kanceláři*“, vysvětluje tento krok HR ředitelka této společnosti Silvie Konaré.

1.3 Trendy v odměňování

Jedním z hlavních trendů, který v poslední době na své výplatní pásce objevuje stále více zaměstnanců je, tzv., **pohyblivá částka mzdy**. K úpravě odměňovacího systému došlo hned z několika důvodů. Jako první lze uvést větší motivaci zaměstnanců. Velmi často se proto setkáváme s případem, kdy se zaměstnanec mzda dělí na fixní část, která je neměnná, a na pohyblivou část, kterou mohou tvořit například prémie. Prémie tím, že se odvíjejí od hospodářského výsledku, slouží jako jeden z neefektivnějších motivátorů k lepšímu výkonu. Bardyová dělí trendy v odměňování následovně:

- **Výkonové odměňování**, které také navazuje na výsledky jednotlivce a jehož zavedení posiluje žádoucí chování a výkon a zvyšuje produktivitu.
- **Vazba na hospodářské výsledky**, kterou považuje za celosvětový trend v odměňování.

Velká výhoda v pohyblivé složce mzdy je především pro zaměstnavatele, kteří pokud nebudou mít prodeje a společnost nebude prosperovat, pak vyplacené mzdy nebudou tak vysoké. Pro zaměstnance je tento způsob odměňování nevýhodný především z důvodu obtížnějšího získání úvěru či hypotéky, protože stejně jako u pracovní doby na dobu určitou, ani zde nelze v příštích letech zaručit stabilní příjem.

1.4 Práce na živnostenský list

Velké množství zaměstnavatelů si uvědomuje, že zaměstnanec na plný úvazek je pro ně finančně a organizačně více náročný, proto se snaží své stávající zaměstnance přesvědčit o výhodách živnostenského listu. Počet majitelů živnostenského oprávnění se proto na začátku roku 2012 pohyboval kolem milionu a živnostníci tak z celkové české pracující populace představují až pětinu. Jako hlavní argumenty jsou přitom zmiňovány vyšší zisky a volnější pracovní režim. Odměna za práci je pak skutečně ve většině případů vyšší, avšak díky odvodům daní a sociálního a zdravotního pojištění, je konečná částka k vyplacení často stejná jako původní mzda. Nevýhody pracovního úvazku na živnostenský list je možné zaznamenat v případě nemoci, dlouhodobé pracovní neschopnosti či pracovního úrazu, kde jsou horší podmínky než u pracovní smlouvy. Na živnostníka se totiž nevztahuje zákoník práce, ale pouze obchodní zákoník. Není zde tedy nárok na placenou dovolenou, na přestávku na oběd, doznání práv pomocí odborů a v případě výpovědi zde není nárok na odstupné ze zákona.

Pracovněprávní předpisy proto stojí na principu, že zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat plnění úkolů především zaměstnanci v pracovním poměru. Pokud se proto jedná o dlouhodobou práci pro jednoho zaměstnavatele, kterou pracovník vykonává na živnostenský list a bez uzavření pracovní smlouvy, jde o porušení zákona o zaměstnanosti. Úřady mohou takové podnikatele pokutovat i přesto, že lidé často s výkonem práce na živnostenský list souhlasí. Hlavní nevýhodou práce na živnostenský list je především možnost ukončení vztahu bez udání důvodu a s tím spojená neustálá nejistota. Zaměstnavatelé se snaží využívat tzv. švarcsystém, založený na využívání služeb lidí podnikajících na živnostenský list namísto najímání kmenových zaměstnanců.

Nejde zde tedy o standardní dodavatelsko-odběratelské vztahy dvou nezávislých subjektů, ale spíše vztah zaměstnanecký. Toto protiprávní jednání je rozeznatelné především díky následujícím znakům, které jsou typické pro pracovní poměr:

- podřízenost zaměstnance;
- práci prováděnou v zaměstnavatelem stanovené pracovní době a na jeho pracovišti;
- výlučný výkon činnosti pro jednoho zaměstnavatele a pod jeho jménem;
- používání pracovních prostředků zaměstnavatele.

Jistou podobu švarcsystému může být i nový a legální fenomén – outsourcing, čímž rozumíme situaci, kdy si firma na činnosti, které potřebuje ke svému provozu, ale které nejsou předmětem jejího podnikání, najímá externí subjekty, čímž se opět vyhne zaměstnávání lidí. Hranice mezi legálním outsourcingem a nelegálním švarcsystémem je přitom někdy velmi tenká.

2. Personální outsourcing

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, z důvodu snížení provozních nákladů využívá stále více společností služeb specializovaných assessments center, u kterých se předpokládají větší zkušenosti, širší okruh znalostí, celkové snížení personálních nákladů a menší fluktuace zaměstnanců. Pod pojmem personálního outsourcingu rozumíme převedení některých činností, které by byly jinak vykonávány zaměstnanci firmy, na externího dodavatele, kteří samozřejmě odpovídají za kvalitu zpracování zadaných činností. Personální outsourcing se využívá především u opakovaných a rutinních administrativně náročných činností, které nevyžadují přílišnou znalost interního prostředí firmy či naopak u specializovaných činností, které nejsou firmou vykonávány zas tak často. Dle Nováčkové lze v rámci personálního outsourcingu rozlišit následující tři oblasti:

- **Outsourcing procesů**, do kterých řadíme opakované činnosti, které nevyžadují precizní znalost interního prostředí firmy, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání, personální informační systém, BOZP, odměňování a benefity apod.
- **Outsourcing služeb**, kde se jedná o nákup jednorázových či méně častých personálních služeb od specializovaných společností, například outdoorová školení.
- **Outsourcing zaměstnanců**, kde externí dodavatel uzavře pracovní poměr se zaměstnancem, který potom fakticky vykonává práci pro clientskou společnost. Klient si tedy pronajímá jen pracovníkův čas, a to jen ten produktivní, kdy zaměstnanec skutečně pracuje a přináší společnosti určitou hodnotu. Přičemž náhradu za období dovolených, nemoci, absence apod. zajistí zaměstnanci dodavatel.

2.1 Změny při výběru pracovníků

Vzhledem k velké konkurenci na trhu práce a ke stálému nedostatku pracovních míst si mohou společnosti dovolit na nové zaměstnance stále vyšší nároky. Zde více než kde jinde v personalistice má vnější prostředí vliv na rozhodování podniků. Krachy velkého počtu stávajících velkých společností, spolu s obavou, že manažeři nebudou stačit na úkoly a hrozby, které přicházejí, to vše určuje nové trendy v personalistice. Velký převis poptávky zaměstnanců po práci nad její nabídkou je jedním z důvodů, proč si mohou firmy vysoké nároky na své stávající a především nové zaměstnance dovolit. Inzeráty pracovních nabídek jsou stále více specifické a nároky na vzdělávání, jazykové zkušenosti i praxi se stále zvyšují.

Důvodem stále více se specifikujících pracovních nabídek je také obava společností z přijetí nevhodného zaměstnance, stále více vědomostně náročných pracovních příležitostí a velký potenciál, který je v kvalitních zaměstnancích pro firmu ukrytý. Předpokládá se totiž, že nejdůležitějším zdrojem úspěchu budou v následujících letech především talentovaní, chytří, flexibilní a technologicky vyspělí pracovníci. Další současnou výhodou při náboru nových pracovníků je pro společnosti nízkorozpočtové najímání nových absolventů. Díky malému množství pracovních nabídek, které jsou vhodné pro čerstvé absolventy a potřebě získat odpovídající praxi, si mohou společnosti dovolit tyto absolventy zaměstnat za velmi nízkou mzdu či často dokonce zdarma.

2.2 Rozšiřování vzdělávání

Další reakcí na vzniklou ekonomickou situaci a snaha o snížení nezaměstnanosti a s tím související nižší vyplacené sociální dávky, je tzv. kurzarbeit, díky kterému by firmy nemusely propustit tolik lidí, kolik původně plánovaly a mohly by si udržet zaměstnance, přestože pro ně zrovna nebude práce. Od září roku 2012 můžou totiž některé firmy využít dotace na platy. V původním plánu bylo zvažováno, že by se zaměstnavatel skládal na platy zaměstnanců společně se státem. Dle nové úpravy stát uhradí náklady sám a to po dobu až půl roku a zaměstnancům půjdou místo původně plánovaných 60 % celé platy. Využity budou přitom především peníze z evropských vzdělávacích fondů a nebude se tedy jednat o přímou zátěž pro státní rozpočet České republiky, jak by tomu bylo v případě výplaty podpory v nezaměstnanosti. Zaměstnanci nebudou tak v době poklesu zakázek doma, ale budou se rekvatifikovat a přitom stále pobírat plat. Školení a rekvatifikace, kterých se budou zaměstnanci pravidelně účastnit, nebudou formální a ani by neměly probíhat v učebnách, ale mělo by jít o skutečnou rekvatifikaci přímo ve výrobě, čímž by se docílilo větší flexibility zaměstnanců a jejich větší znalosti dané firmy.

2.3 Sociální sítě

K velkým změnám došlo v personalistice také díky rozšíření sociálních sítí a to především v roce 2010. Nábor nových pracovníků již nikdy nebude to, co dříve. Sociální sítě jsou efektivní cestou jak pro společnosti při hledání nových pracovníků, tak pro zaměstnance při hledání pracovních příležitostí, zodpovězení otázek či získání informací o společnosti.

Mnoho společností si uvědomilo pozitivní dopady sociálních sítí ITC ve spojitosti s lidskými zdroji a vidí v nich možnost dozvědět se více informací o nových či stávajících zaměstnancích, které by nejspíše nebylo možné na pracovním pohovoru získat. Profil na Facebooku tak může lidem dopomoci k novému zaměstnání, tak ale naopak mu při pohovoru značně přitížit, pokud se například na svém profilu vyjadřuje ke kontroverzním tématům či umísťuje nevhodné fotografie. Masivní rozšíření sociálních sítí a především pak Facebooku, s sebou pro manažery přineslo také velké množství problémů. Tím největším bylo udržet zaměstnance v pracovní době produktivní a koncentrované. V té době muselo proto mnoho firem přistoupit k hlídání pracovního času zaměstnanců a také k zablokování nejčastěji navštěvovaných stránek. Samozřejmě, že i před nástupem Facebooku se zaměstnanci nevěnovali své práci na 100% a docházelo často k hraní her či ke čtení internetových novin, avšak s nástupem Facebooku se situace začala stávat neúnosnou.

V posledních letech však nedošlo pouze ke změně v odměňování, v pracovních smlouvách, ale především k odlišnému přístupu k zaměstnancům. Společnosti se snaží stále více brát své zaměstnance jako partnery v podnikání, ukázat jim, že jejich zájmy a názory jsou ve společnosti respektovány a že mají důležitý hlas v záležitostech, které se jich týkají. Lze tedy spatřit rostoucí snahu o komunikaci s pracovníky a jejich zapojení do rozhodování. Tímto přístupem lze dosáhnout nejen lepších pracovních výsledků, ale také rozvoj osobnosti zaměstnance a k posílení jeho vztahu a loajality vůči společnosti. Díky přímému vztahu mezi pracovním prostředím a efektivní prací zaměstnanců, se stále větší důraz klade na příjemné pracovní prostředí. Dlouhá pracovní doba, únava a stres totiž velmi negativně ovlivňují nejen zdraví zaměstnance, ale také jeho pracovní výkon. Příjemné pracovní prostředí a rovnováha mezi pracovním a osobním životem je důležitá především pro

zaměstnance v ICT odděleních a v ostatních psychicky náročných zaměstnáních. Z tohoto důvodu lze nejspíše například v Indii v posledních letech zaznamenat nárůst flexibilní pracovní doby.

Ve Spojených státech pak větší společnosti nabízejí svým zaměstnancům hodiny jógy, semináře zdravého životního stylu či podnikového doktora. Důvodem tohoto chování může být nejen větší pracovní efektivita, ale také obecně velmi špatný americký životní styl. Vliv nejen krize, ale také stále více se globalizující svět jsou zřejmě největšími původci změn v personalistice. Je však důležité na tyto změny reagovat a přizpůsobit se jim. Pokud chce firma například expandovat svou výrobu za hranice státu, měla by si uvědomit, v jaké situaci se země v současnosti nachází a jaké jsou její vyhlídky do budoucna, stejně jako je podstatné si zjistit, jaká je v dané zemi zaměstnanecká kultura. Příkladem může být na jedné straně Asie, kde zaměstnanci upřednostňují další vzdělávání před finanční kompenzací či benefity a na druhé straně Spojené státy, kde se paradoxně nejvíce dbá na zdravé prostředí.

3. Význam strategického řízení lidských zdrojů

Základem úspěšnosti každé ekonomiky je konkurenční schopnost firem. K tomu, aby se organizace, firmy mohly s konkurencí vyrovnat a udržet tempo i v budoucnosti, musí ve svých strategiích počítat rovněž s rozvojem lidských zdrojů, který bude rychle a flexibilně reagovat na časté změny a inovace v postupech a technologiích a tím i v nárocích a požadavcích na znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců.

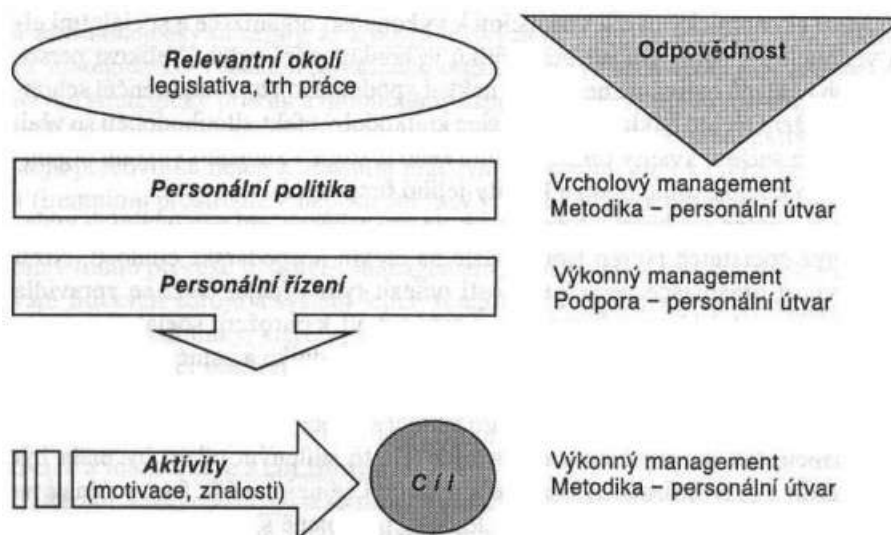
Analýzy fungování firem jednoznačně prokazují, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost zformovat lidské zdroje a využívat je takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle organizace. Z tohoto hlediska nemůže být problém formování lidských zdrojů chápán jako ohraničená funkční oblast, ale je třeba na něj pohlížet jako na oblast strategického významu, ovlivňující ve svých důsledcích jak tvorbu strategie firmy, tak i její realizaci úzce spjatou s dosahováním cílů organizace.

I když cíle manažerského snažení mohou být různé, lidé jsou klíčem k tomu, jak jich dosáhnout a základní podmínkou pro úspěch fungování každé organizace je snaha efektivně a účinně využít jejich pracovního úsilí. Schopnosti lidí se spojují s finančními a hmotnými zdroji, aby rozvíjely to, co bývá nazýváno základní kompetence, způsobilost či schopnost organizace.

Na rozdíl od jiných manažerských aktivit, které jsou často spojovány s určitými úrovněmi řízení, je řízení lidských zdrojů záležitostí každého vedoucího pracovníka. Ti sice mohou využít služeb útvarů personalistiky (řízení lidských zdrojů), svou úlohu však na ně přenést nemohou.

„Konkurenci nelze porážet velikostí, ale předstihnout se musí myšlením.“ R.Solow

Obrázek 1: Manažerské řízení lidských zdrojů



Strategie je program připravující jakoukoliv společnost na všechny budoucí situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Příslušná společnost potom na základě této strategie provádí jednotlivé činnosti a operace tak, aby přinášely efekt v plnění konkrétních plánovaných ukazatelů a současně vytvářely předpoklady pro dlouhodobý rozvoj. Celková (globální) firemní strategie se potom dělí na dílčí strategie, z nichž jedna z nejdůležitějších je strategie lidských zdrojů – strategie personální.

Personální strategie jsou součástí celofiremních záměrů, výhledů a cílů organizace. Musí vycházet z celkové strategie firmy nebo organizace a podporovat její cíle. Personální strategie reagují na objektivní potřebu efektivní personalistiky a slouží strategickým a rozvojovým potřebám organizace. Rozhodne-li se organizace, firma udělat jakoukoliv změnu, musí mít v první řadě vyjasněnou personální strategii.

Personální strategie vycházejí z následujících základních faktů: vysoká produktivita a efektivnost podnikových kolektivů odráží nejen znalosti, dovednosti, zkušenosti, ale též přiměřenou finanční motivaci. K motivačním faktorům patří však kromě hodnocení a odměňování, podniková kultura, perspektivy budoucího osobního rozvoje zaměstnanců a jejich uplatnění, mezilidské vztahy, odborná a lidská autorita managementu, styl řízení a jednání, péče o lidi, o jejich zdraví a pracovní a životní prostředí a jiné faktory. Se všemi těmito faktory musí personální strategie organizací a firem při své tvorbě počítat.

Personální strategie by se měly orientovat zejména na následující otázky:

(Stýblo, J.: Personální management. Grada, Praha 1993)

- optimalizace sociálního klimatu a stimulování tvůrčího potenciálu lidí,
- podnikové sociální politiky a péče, jejího plánování, organizace a řízení,
- řešení vztahů, zejména jejich koordinace a sladování mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, tj. docilování sociálního konsensu,
- řešení systémů odměňování v těsné závislosti na přínosu výkonu pracovníka a kolektivů pro plnění rozhodujícího a dalších stanovených podnikových kritérií prosperity,
- optimalizace profesní a kvalifikační skladby pracovních zdrojů a odvození potřeb rekvalifikace a stanovení rozvoje a perspektiv zaměstnanců,
- personálního plánování jako nástroje tržně pojatého kvalifikovaného predikování budoucího vývoje potřeb a stavu zaměstnanosti,
- personálního marketingu jako nástroje vyhledávání a výběru vhodných lidí pro příslušná profesní a pracovní uplatnění v podniku

Obsahem personálních strategií ve špičkových firmách převážně bývá:

- personální plán v jeho kvantitativní i kvalitativní podobě,
- plán přijímání a uvolňování zaměstnanců,
- plán rozvoje profesních a osobních způsobilostí včetně plánování personálních rezerv z řad zaměstnanců,
- plán řízení znalostí,
- plán řízení firemní výkonnosti.

(Stýblo, J.: Lidé jsou indikátory zdraví firmy. In: Kariéra business. Hospodářské noviny 29.4.2002)

Předpokladem zpracování komplexní personální strategie je revize, respektive analýza současného stavu lidských zdrojů v organizaci. Jako metodologické vodítko může k tomu posloužit například SWOT analýza, tj. identifikace předností (silných stránek), nedostatků (slabých stránek), příležitostí (příznivých podmínek) a hrozeb (nepříznivých podmínek) organizace. Vhodné je provést rovněž analýzu reálných kompetencí alespoň klíčových zaměstnanců a manažerů a srovnání požadavků na lidské zdroje se stávajícím skutečným stavem v kvantitativních i kvalitativních aspektech. Pak následuje návrh opatření k odstranění zjištěných rozporů.

Komplexní personální strategie sleduje prosazení změn v organizaci jako celku s cílem přesměrovat myšlení a hodnoty organizace a změnit její kulturu. Vedle globální, celkové strategie organizace by personální strategie měla mít vazby též na vizi, misi, kulturu a etiku, manažerský styl a image celé organizace, firmy.

V rámci komplexní personální strategie jsou vytvářeny též strategie specifické, jejichž cílem je změnit praxi a metody v určité personální činnosti. Z nich je možno jmenovat například strategii získávání zaměstnanců (může řešit flexibilitu smluvních pracovních vztahů, která umožňuje přizpůsobit počet zaměstnanců aktuální poptávce), strategii rozvoje zaměstnanců (řeší otázky vzdělávání, přípravy rezerv a s tím související motivace), strategii pracovních vztahů (sem patří otázky participace zaměstnanců, vyjednávání s odbory, odměňování, komunikace, pracovního prostředí), strategie motivace (motivační programy).

Realizaci strategie slouží personální plány: jde minimálně o plán pracovních míst, plán pracovních sil a plán rozvoje zaměstnanců. Tyto plány jsou dále rozpracovávány do dílčích plánů personálního plánování.

Jsou to například:

- plán získávání zaměstnanců – potřebný počet, k jakému termínu, jaké zaměstnance, koho a jakým způsobem oslovit, metody získávání,

- plán snižování nadbytečných zaměstnanců – celkový počet, přirozené odchody a úbytky, odhad nedobrovolně propouštěných – za jakých podmínek, časový harmonogram,
- plán flexibilních forem zaměstnání – vyšší využití forem zaměstnanosti, snižování personálních nákladů,
- plán stabilizace, popřípadě plán snížení fluktuace – snížení pohybu z a do organizace, předcházení snižování výkonnosti, snížení personálních nákladů,
- plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců i manažerů - počty, vzdělávací programy, potřeba nových programů, rekvalifikací, změny programů...
- plán přípravy personálních rezerv (řízení kariéry) - pravidla a schémata přípravy následnictví v manažerských funkcích na všech úrovních, podmínky přípravy a personálního rozvoje rezerv pro tyto funkce.

Při přijímání firemní personální strategie je nutno mít stále na zřeteli, že hledání strategických výhod je soustavná činnost a chceme-li dosahovat dlouhodobě výborných výsledků, musíme s firemními lidskými zdroji pracovat soustavně a systematicky.

Závěr

Ve stále větší míře je zdůrazňován strategický přístup a dlouhodobý aspekt v procesu jejich formování, vazby k širšímu okolí (trh práce, region, prostředí) a potřeba utváření aktivních postojů pracovníků nejen k vlastním pracovním úkolům, ale i k cílům organizace a firemnímu prostředí. V neposlední řadě je nutno při jejich formování a využívání přihlížet k způsobu realizace a zapojení zájmů základních zájmových skupin v tomto procesu (majitelé, management, zaměstnanci, vnější okolí). Formování lidských zdrojů a systém jejich fungování v organizaci musí reagovat na objektivní podmínky, které vytváří vnější podnikatelské prostředí i legislativní rámec regulující pracovní vztahy.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení jak kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak také kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). Řízení lidských zdrojů jako progresivní formu personálního managementu je možno ve zjednodušené podobě charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků.

Na vrchol hodnotové hierarchie managementu se dostala potřeba *flexibility, adaptability a rychlé a efektivní reakce na změny všeho druhu*. Tento požadavek se promítá i do personální oblasti a stává se jedním z významných nároků týkajících se profilu nejen manažerů, ale i dalších pracovníků.

Mezi ekonomickými cíli vedoucími k výkonnosti organizace a sociálními cíli vedoucími k spokojenosti pracovníků je konkurenční vztah. Velikost personálních nákladů ovlivňuje negativně náklady podniku a jeho konkurenční schopnost. Snížení těchto nákladů přinese sice krátkodobý efekt, dlouhodoběji se však projeví na snížení kvality fungování lidského faktoru a zhoršení výkonu organizace jako komplexního obrazu kvality jejího fungování.

Hlavní odpovědnost a konečná rozhodnutí v oblasti lidských zdrojů se přesouvají na vrcholový a výkonný management. Řízení lidí je neoddelitelnou součástí práce každého vedoucího pracovníka od nejvyššího představitele organizace až po mistra. Stává se běžnou praxí, že všichni vedoucí pracovníci i někteří řadoví pracovníci (např. pracovníci prodeje a pracovníci styku s veřejností) musí být školeni ve znalostech způsobů jednání, ovlivňování, řešení konfliktů, pracovněprávních nároků apod. Výrazně novým trendem vývoje jsou v tomto směru změny v delegování pravomocí mezi výkonným (liniovým) managementem a personálními specialisty. Ve stále větší míře jsou *delegovány výkonnému managementu pravomoci a odpovědnost za personální oblast i za utváření motivačně pozitivního klimatu*.

Výkonný management tedy odpovídá za základní prvky rozvoje motivačně pozitivního pracovního klimatu (styl vedení a způsob zadávání pracovních úkolů, hodnocení a odměňování pracovníků, identifikace potřeb vzdělávání, spolurozhodování o řízení kariéry) a jeho přenesení na podřízené pracovníky. Na druhé straně je nedílnou součástí činnosti a odpovědnosti personalistů - specialistů nejen péče o udržování prvků spokojenosti a humanizace práce, ale i spoluvytváření výkonnostního klimatu v organizaci, rozvoj metod řízení výkonu pracovníků, uplatňování prvků oceňování výkonu a kompetencí v systémech hodnocení a jeho odraz v kariérovém rozvoji. Toto pojetí má odstranit stav dvou linií odpovědností, které dělily management (personalisté zabezpečující především prvky spokojenosti a péče o pracovníky, liniový management zabezpečující především výkon a kvalitu). Specializovaný personální management má však komplexní odpovědnost za uplatňovaný systém řízení lidských zdrojů a za metodickou a odbornou pomoc při zvládnutí vedení lidí a práce s nimi. Jedním z nových trendů současné etapy vývoje personálního managementu je snaha o výraznou decentralizaci

personálních činností na nižší organizační jednotky firmy a přesun těžiště personální práce k převážně koncepční činnosti. Personální útvar se mění v metodické poradenské středisko v oblasti personálního managementu pro všechny firemní subjekty. Personální útvar zde vystupuje jako interní poradenská organizace.

Důležitým ukazatelem, který umožňuje měřit, jak se tzv. personální kapitál podílí na výkonnosti a produktivitě podniku je přidaná hodnota lidského kapitálu (PHLK).

Přidaná hodnota jako taková je ekonomickým ukazatelem měřícím finanční výkonnost podniku. Základní vzorec pro výpočet je opět poměrně jednoduchý: Přidaná hodnota lidského kapitálu = [příjmy - (celkové roční provozní náklady - celkové roční osobní náklady)] : průměrný počet zaměstnanců.

Touto cestou jistě nelze sledovat přidanou hodnotu každého konkrétního zaměstnance, ale údaj, jaká je průměrná přidaná hodnota lidského kapitálu, může být velmi důležitým srovnávacím faktorem společnosti s konkurencí. Právě proto je dobré sledovat vývoj přidané hodnoty na zaměstnance a porovnávat se s trhem.

Literatura

BARDYOVÁ, M. *Držíte krok s trendy v odměňování?* HRM, II, č. 1, s. 18-20.

CHULIK, A. 2011. *10 Global HR Trends for 2011 and How to Manage Them* [online]. Employee Engagement, 2011. Dostupné na: <http://thehiringsite.careerbuilder.com/2011/03/17/10-global-h-trends-for-2011-and-how-to-manage-them/> [cit. 2012-08-15].

HEATHFIELD, S. *Top Ten Human Resources Trends of the Decade* [online]. About.com.

Dostupné na: http://humanresources.about.com/od/businessmanagement/a/top_ten_trends.htm [cit. 2012-08-15].

JUSTUS, D. R. 1999. *Role Expectations and Predictions of Trends for Human Resource Development at Large Public Universities within the Southern Regional Education Board (SREB) Area* [online]. 1999.

Dostupné na: <https://eidr.wvu.edu/etd/documentdata.eTD?documentid=594/> [cit. 2012-08-16].

KUČEROVÁ, D. 2012. *Pracovní poměr na dobu určitou v roce 2012. Je možné se odchýlit?* [online].

Podnikatel. cz, 2012. Dostupné na: <http://www.podnikatel.cz/clanky/pracovnipomer-na-dobu-urcitou-v-roce-2012-je-moznese-odchylit/> [cit. 2012-08-18].

„Být zaměstnán“ na živnostenský list – aneb rozdíl práce v pracovním poměru a práce na živnostenský list

[online]. Epravo. cz, 2002. Dostupné na: <http://www.epravo.cz/top/clanky/pracovnipravo/byt-zamestnan-na-zivnostensky-list-aneb-rozdily-prace-v-pracovnim-pomeru-a-prace-na-zivnostensky-list-16277.html%20dne%2027.%C4%8Dervence> [cit. 2012-08-15].

Český kurzarbeit : *Stát bude platit firmám mzdy zaměstnanců* [online]. Novinky. cz, 2012.

Dostupné na: <http://www.novinky.cz/ekonomika/276685-cesky-kurzarbeit-stat-bude-platit-firmam-mzdyzamestnancu.html> [cit. 2012-08-15].

Trends in human resources – Ing. Eliška Jirásková, *Trendy v podnikání – Business Trends 1/2013.*

Top 10 Human Resources Trends of 2010 [online]. Dostupné na:

<http://www.interbiznet.com/ern/archives/101206.html> [cit. 2012-08-15].

Ing. Petr Mora, MBA

VŠM Bratislava/City University of Seattle

Panónska cesta 17

851 04 Bratislava, Slovensko

morapetr@seznam.cz