

NĚKTERÉ NEJNOVĚJŠÍ TENDENCE V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V EVROPĚ

JOSEF KOUBEK

Abstract

A review of the actual tendencies in the European human resource management as documented in the Cranfield Project on European Human Resource Management surveys since 1990. First of all, the new profiles of personnel management and some personnel functions are underlined, particularly the functions that are considered as key ones.

Key terms:

Cranfield Project	Cranfieldský projekt
Human resource management	Řízení lidských zdrojů
Principal tendencies	Hlavní tendence
HR functions	Personální funkce
Staffing	Formování pracovní síly
Employee development	Rozvoj pracovníků
Compensation and benefits	Odměňování a zaměstnanecké výhody
Labour relations and communication	Pracovní vztahy a komunikace.

Classification JEL: M12 – Personnel Management

1. Úvod – Cranfieldský projekt

Tzv. Cranfieldský projekt (The Cranfield Project on European Human Resource Management) spočívá v opakujícím dlouhodobém průzkumu řízení lidských zdrojů především v evropských zemích, který se uskutečňuje od přelomu 80. a 90. let. V současné době je do něj zapojeno 27 evropských a 12 mimoevropských zemí. Výsledky jednotlivých až dosud uskutečněných průzkumů představují zatím nejbohatší a nejkomplexnější informace, jaké kdy byly o problematice řízení lidských zdrojů shromážděny. Jednotlivé průzkumy projektu se zaměřují na:

- personální funkce** (personální útvar, vedoucí personálního útvaru a jeho postavení, postavení personální práce, personální strategie a personální politika, odpovědnost za personální práci a postavení liniových manažerů v ní, hlavní problémy a úkoly personální práce v následujícím období, personální informační systémy, outsourcing personální práce),
- formování pracovní síly** (získávání a výběr pracovníků a jejich charakteristiky, pružné formy zaměstnávání lidí, povaha práce a její změny),
- rozvoj pracovníků** (vzdělávání pracovníků, analýza potřeb vzdělávání, zabezpečení a vyhodnocování vzdělávání, charakteristiky rozvoje pracovníků, nejdůležitější oblasti vzdělávání lidí, hodnocení pracovníků a jeho cíle),
- odměňování a zaměstnanecké výhody** (stanovování odměn, jejich struktura, formy hmotné stimulace, charakteristiky zaměstnaneckých výhod) a
- pracovní vztahy a komunikaci** (organizovanost v odborech, postavení odborů, informování pracovníků a sdělování názorů pracovníků vedení organizace).

Součástí šetření jsou také některé informace o organizaci (odvětví, počet a charakteristiky pracovníků, náklady práce, výsledky hospodaření, konkurenceschopnost, trh výrobků a služeb, změny v organizaci, vlastnictví organizace, povaha organizace, stáří organizace) a informace o

osobě, která vyplnila dotazník (postavení, funkce, pohlaví, doba zaměstnání v organizaci, doba praxe v personální práci, vzdělání a v případě vysokoškolského vzdělání pak i obor studia).

2. Hlavní tendence

Výsledky průzkumů uskutečněných v rámci Cranfieldského projektu svědčí o tom, že **navzdory značné rozmanitosti v přístupech k řízení lidských zdrojů v jednotlivých evropských zemích i navzdory značné rozmanitosti přístupů k personální práci v jednotlivých organizacích se začínají prosazovat některé společné tendence.** Postupně dochází k určitému **odklonu od tradičního personálního řízení a k rychlejšímu či pomalejšímu příklonu ke koncepci personální práce, která je označována jako řízení lidských zdrojů.** V této souvislosti lze pozorovat, že **personální práce má stále více strategický charakter,** tj. stále menší podíl jejích aktivit se zaměřuje na operativní úkoly a narůstá podíl aktivit orientujících se na budoucnost. Při rozhodování se berou v úvahu budoucí možné potřeby a problémy a samozřejmě se pozornost soustřeďuje na kroky mající předcházet vzniku předvídatelných budoucích problémů. **Prosazuje se potřeba výslovně formulovat personální strategie a jim sloužící personální politiky. Stále více pozornosti se věnuje vnějším faktorům formování a fungování pracovní síly organizace,** především otázkám populačního vývoje, trhu práce, sociálních charakteristik společnosti, nové techniky a technologie, politicko-legislativním otázkám a v neposlední řadě otázkám souvisejícím s procesem globalizace.

K pronikavým změnám dochází v podobě a zajišťování personální práce uvnitř organizací. Stále větší část výkonné personální práce, ale i značnou část rozhodovacích pravomocí, předávají personální útvary ostatním, především liniovým manažerům a soustřeďují se spíše na odborné stránky personální práce, tj. na koncepční, metodickou, poradenskou, organizační a kontrolní činnost. V této souvislosti dochází i ke snižování počtu jejich pracovníků, což nezřídka souvisí i s tím, že některé odborné činnosti na úseku personální práce pro organizace zajišťují na smluvním základě specializované komerční organizace, popřípadě externí specialisté (**outsourcing**). Navzdory tomu, že personální útvary předávají část svých tradičních aktivit a pravomocí ostatním manažerům či mimopodnikovým institucím, vzrůstá jejich význam. Personální útvary se stávají jakýmižto štábními útvary a jejich nejvyšší představitelé se stále více stávají členy nejužšího vedení organizací.

Pozoruhodná je nenápadně se prosazující tendence ke **zvyšování pozornosti, kterou vrcholová vedení organizací věnují personální práci.** Zatímco tradičně se vrcholová vedení o personální záležitosti příliš nestarala a ponechávala je na starosti personálním útvarům a jejich vedoucím, v současné době v této oblasti individuální i kolektivní role vrcholových manažerů významně vzrůstá. Projevuje se to i v tom, že vzdělávací aktivity pro vrcholové manažery bývají stále více zaměřeny na otázky řízení lidí.

Personální práce se stále více opírá o **moderní informační technologie.** Markantně se to projevuje na úseku získávání (e-recruitment), vzdělávání (e-learning) a odměňování pracovníků. Stále více organizací zavádí a používá počítačové personální informační systémy a zdá se, že se stále více organizací integruje tyto personální informační systémy do celkových informačních systémů sloužících řízení všech procesů organizace.

Organizace stále více uznávají, že lidé jsou jejich největším bohatstvím, jejich nejdůležitějším zdrojem, který rozhoduje o jejich konkurenceschopnosti, prosperitě a přežití v náročných silně turbulentních globálních podmínkách. Personální práce se tak stává nejdůležitější oblastí řízení organizace a ústřední manažerskou rolí.

Mění se nazírání na postavení pracovníka a jeho vztah k organizaci. Stále více přestává být pracovník považován za vlastnictví organizace, ale začíná být považován za rovnocenného partnera v podnikání, za někoho, kdo je svým vlastním pánem, svobodně se rozhoduje a stává se **podnikatelem se svou pracovní silou, se svými schopnostmi.** Jako

podnikatel se pochopitelně snaží dosáhnout nejvyšší možné prosperity, je mobilnější, snaží se více využívat příležitostí, je ochotnější investovat do svého rozvoje a zvyšování své tržní ceny a je méně loajální k zaměstnavateli. V této souvislosti se mění pohled organizací na fluktuaci pracovníků jako na něco, co narušuje jejich plány, svým způsobem je poškozují a je tedy ze strany pracovníků neetické. Fluktuace pracovníků se začíná chápat jako něco, na co má pracovník právo v zájmu využívání příležitostí pro své lepší uplatnění na trhu práce a co je stejně oprávněné, jako když organizace hledá příležitosti na trhu výrobků a služeb a využívá je v zájmu naplnění svých cílů, popřípadě v zájmu zefektivnění své činnosti snižuje náklady práce a v této souvislosti propouští pracovníky.

Zvyšující se proměnlivost podmínek, za nichž organizace fungují, vyvolává zvýšenou potřebu flexibility a připravenosti na změny, a protože o flexibilitě organizace a její připravenosti na změny rozhoduje flexibilita a připravenost na změny u lidí, kteří v organizaci pracují, **stále větší důraz se klade na vzdělávání a rozvoj pracovníků** (ostatně tato personální činnost je rozhodující většinou organizací ve vyspělých evropských zemích považována za nejdůležitější činnost a za největší výzvu do budoucna). Stále více organizací usiluje o efektivní řízení znalostí, pokouší se být tím, čemu se říká učící se organizace, a hledá nejefektivnější způsobu učení se v organizaci.

V personální práci se rozmáhá to, co lze obecně označit jako **zvýšená pozornost zájmům a potřebám samotných pracovníků** a co se projevuje ve zvýšené orientaci na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků, na participativní způsob řízení a vytváření sounáležitosti pracovníků s organizací, na budování zdravých vztahů v organizaci a na komunikaci s pracovníky. Konkrétně se to projevuje např. v tom, že se věnuje značná pozornost personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků, hledají se cesty, jak ulehčit práci a zvýšit její zajímavost a podnětnost. V této souvislosti se stále více organizací snaží vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa „na míru“ konkrétnímu pracovníkovi (tailoring) a poskytovat mu dostatečnou míru autonomie.

S předchozím bodem souvisí i **tendence zavádět koncepci řízení pracovního výkonu**, což je určitý výraz respektování individuality pracovníků promítající se do propojení procesů vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, hodnocení, vzdělávání a rozvoje a odměňování pracovníků. Proces řízení pracovního výkonu je v podstatě založen na smlouvě nebo dohodě o budoucím výkonu a osvojování si znalostí a dovedností uzavřené mezi pracovníkem a jeho manažerem. Dohodnutý výkon a jeho plnění a osvojení si znalostí a dovedností se pak promítá do odměňování konkrétního pracovníka. Opět jde o požadavky práce „šité na míru“ pracovníkovi. **U hodnocení pracovníků se klade stále větší důraz na jeho motivační a rozvojovou roli**, i když jeho tradiční role související s odměňováním pracovníků přitom neztrácí na významu. Zdá se, že se dokonce přestává používat výraz hodnocení pracovního výkonu (performance appraisal), který je nahrazován výrazem zkoumání pracovního výkonu (performance review), kladoucím důraz na participaci pracovníků v tomto procesu.

Závažnou a stále výraznější tendencí je **tendence k flexibilnímu zaměstnávání lidí a k flexibilním pracovním režimům**. Organizace nuceny turbulentním prostředím ve zvýšené míře usilují o numerickou flexibilitu svých pracovníků (možnost bez problémů podle potřeby měnit počet a strukturu svých pracovníků) a zároveň i o jejich časovou flexibilitu (možnost odpracovávat zákonnou nebo dohodnutou pracovní dobu jednak podle potřeb organizace, jednak podle potřeb pracovníka). V souvislosti s tím se poněkud rozvolňují zaměstnanecké vztahy a mění charakter psychologické smlouvy a značná část pracovníků organizací má ke svému zaměstnavateli jen dočasný vztah, popřípadě pracuje v různých pružnějších pracovních režimech. Zejména vzrůstá výskyt práce na částečný úvazek. Tento pracovní režim, týkající se tradičně žen, se stále více vyskytuje i u mužské pracovní síly. Stále častější je využívání

pracovníků „vypůjčených“ od jiného zaměstnavatele (personální leasing) nebo využívání služeb samostatně činných osob.

Mění se podoba získávání a výběru pracovníků. Organizace používají širší škálu metod získávání pracovníků, přičemž se bouřlivě rozvíjejí **elektronické metody** (získávání pracovníků prostřednictvím specializovaných serverů, používání podnikového internetu, používání elektronických dotazníků pro uchazeče). Pokud jde o výběr pracovníků, pak vedle kritérií pracovního místa se stále více přihlíží k týmovým kritériím a celopodnikovým kritériím. S tím souvisí **tendence zajímat se při výběru pracovníků nejen o odbornost uchazečů, ale i o jejich osobnost, jejich vzorce chování.** V souvislosti s posuzováním osobnosti uchazečů však dochází k určité změně. **Zatímco dříve se kladl důraz na různé typy testů osobnosti, v současné době se zdá být používání testů na ústupu a prosazuje se tendence zkoumat osobnost uchazeče pomocí vhodně zvolených otázek během výběrového pohovoru.** Přitom se v případě pohovorů posouvá váha od nestrukturovaných pohovorů 1+1 ve prospěch strukturovaných či polostrukturovaných pohovorů 1+1 a zejména ve prospěch strukturovaných či polostrukturovaných pohovorů před panelem posuzovatelů, mezi nimiž v případě obsazování významnějších pracovních míst nechybí zkušený psycholog.

Projevuje se určitá tendence k **posilování významu proměnlivých složek odměňování.** Souvisí to jednak s důrazem na zásluhovost odměňování, jednak s prosazováním koncepce řízení pracovního výkonu. Zároveň to však souvisí i s posilováním pravomocí vedoucích pracovníků v oblasti odměňování. V poslední době se začíná prosazovat vedle tradičního odměňování za výsledky práce (output) i odměňování za to, co pracovník přináší do organizace a do své práce – tedy znalosti, dovednosti, chování a vůbec schopnosti (input). Objevuje se tak odměňování podle přínosu. Zároveň se mění pohled na odměnu. Tradiční peněžní odměna obohacená o zaměstnanecké výhody začíná být chápána jen jako část **celkové odměny**, kam patří nejen vzdělávání a rozvoj pracovníků, vytváření zdravých pracovních vztahů a selektivní, zásluhové vytváření příznivých pracovních podmínek pro konkrétního pracovníka (těmto formám odměňování, které má pod kontrolou zaměstnavatel, se říká vnější odměny), ale i vnitřní pocit úspěšnosti, spokojenosti, vlastního významu, seberealizace apod. (v tomto případě jde o tzv. vnitřní odměny, které sice zaměstnavatel nemá pod kontrolou, ale může k nim do jisté míry přispívat svými přístupy k jednání s pracovníky).

Snaha o budování zdravých pracovních vztahů v organizaci je spojena s **důrazem na vytváření žádoucí kultury organizace**, na to, aby lidé přijali za své hodnoty organizace, pozitivně k nim přispívali a rozvíjeli je.

Stále narůstající globální konkurence na trhu práce vedoucí k problémům se získáváním kvalitních, zejména vysoce kvalifikovaných pracovníků nachází svůj odraz ve **snahách koncepčně a programově vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a tím získat určitou konkurenční výhodu.**

Novou podobu dostávají pracovní vztahy a mění se i role odborů. Z kolektivních pracovních vztahů se posouvá váha na individuální zaměstnanecké vztahy, klesá – s výjimkou severovýchodních zemí – **organizovanost v odborech, ale přesto si odbory udržují své významné postavení a v některých ohledech se zdá, že své postavení dokonce posilují.** Souvisí to s tím, že organizace více zapojují odbory do spolurozhodování a svým způsobem do řízení organizace. Chytré managementy se prostě snaží dostat odbory na svou stranu. Vznikají nejrůznější společné konzultativní výbory a představitelé odborů nebo jiných sdružení pracovníků se stávají členy nejužšího vedení organizace.

Bouřlivý rozvoj zažívá v organizacích komunikace. Je tomu tak hlavně díky využívání elektronických médií (především intranetu), která nahradila dřívější komunikaci tváří v tvář či „papírovou“ komunikaci. Je pozoruhodné, že v poslední době v tempu rozvoje elektronické komunikace vedou takové země, jako Česká republika nebo Estonsko. Příznačné je, že

v komunikaci vzrůstá význam komunikace zdola nahoru, podporovaná zejména v moderně řízených organizacích.

3. Závěr

Uvedené tendence se pochopitelně výrazněji prosazují ve vyspělých evropských zemích, ale lze je do určité míry pozorovat i v transformujících se zemích střední a východní Evropy. Zdá se, že se pozvolna vytváří jakási evropská podoba řízení lidských zdrojů, jíž se jako určitému univerzálnímu vzoru či modelu nejlepší praxe více či méně přizpůsobují jednotlivé země a organizace. Výsledky průzkumů v mimoevropských zemích pak naznačují, že jde o tendence více méně univerzální svědčící o tom, že v dnešním světě se pozvolna vytváří i jakási globální podoba řízení lidských zdrojů, ovlivněná zejména zkušenostmi a přístupy amerických a japonských organizací a samozřejmě i organizací z vyspělých evropských zemích.

Použitá literatura:

- [1] BREWSTER, C.: *Is there an European model? Does it include Central and Eastern Europe?* V: International Conference "HRM – an Important Factor for European Integration". Sofia, International Business School "Transbusiness – E". 2000. s. 6 – 11
 - [2] BREWSTER, C. – HEGEWISCH, A. – KOUBEK, J.: *Different roads: Changes in industrial and employee relations in the Czech Republic and East Germany since 1989*. Industrial Relations Journal, 27, 1996, No. 1 (March), s. 50 – 64. ISSN 0019-8692
 - [3] BREWSTER, C. – KOUBEK, J.: *Human Resource management in turbulent times: HRM in the Czech Republic*. The International Journal of Human Resource Management, 6, 1995, No. 2 (May), s. 223 – 247
 - [4] BREWSTER, C. – MAYRHOFER, W. – MORLEY, M. (ed.): *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* London. Elsevier/Butterworth/Heinemann 2004. 486 s. ISBN 0-7506-4717-5
 - [5] *Comparative HRM – Learning from diversity*. Proceedings of the Global Human Resources Management Conference, Barcelona 19-22 June 2001 (CD-ROM)
 - [6] *The Cranfield Project on European Human Resource Management*. Výsledky průzkumů z let 1990 – 2005. Cranfield, Centre for European Human Resource Management
 - [7] KOUBEK, J.: *Elevating the HR function*. People Management, 27 July 1995. s. 39
 - [8] KOUBEK, J.: *Human resource management in the Czech Republic*. V: Hanel, U. – Hegewisch, A. – Mayrhofer, W. (Hg.): *Personalarbeit im Wandel. Entwicklungen in den neuen Bundesländern und Europa*. München und Mering, Rainer Hampp Verlag. 1997. Personalwirtschaftliche Schriften (herausgegeben von Dudo von Eckardstein und Oswald Neuberger), Band 11. s. 95 – 113. ISBN 3-87988-230-4Pb
 - [9] KOUBEK, J.: *Human resource management in transforming economy – Convergency or divergency? (Example of the Czech Republic)*. V: International Conference "HRM – an Important Factor for European Integration". Sofia, International Business School "Transbusiness – E". 2000. s. 43 – 46
 - [10] KOUBEK, J. a kol.: *The Cranfield Project on European Human Resource Management*. Acta Oeconomica Pragensia, 8, 2000, č. 4. s. 7 – 213. ISSN 0572-3043
 - [11] LARSEN, H. H.: *Reflections on human resource management*. Copenhagen. Copenhagen Business School 2000. 17 s. ISBN 8770343233
 - [12] LARSEN, H. H. – MAYRHOFER, W. (ed.): *Managing Human Resources in Europe*. London. Routledge. 2006. 281 s. ISBN 0-415-35101-4
 - [13] STAVROU-KOSTEA, E. (editor): *New dimensions in human resource management*. Nicosia. The University of Cyprus / The Cyprus HRM Association / The Cyprus Productivity Centre. 2001. 228 s.
-

- [14] VATCHKOVA, E.: *Development of the human resource management practice in Bulgaria at the beginning of the new millennium*. V: International Conference “HRM – an Important Factor for European Integration”. Sofia. International Business School “Transbusiness – E”. 2000. s. 12 – 16.

Adresa autora:

Prof. Ing. Josef KOUBEK, CSc.
Katedra personalistiky
Vysoká škola ekonomická v Praze
nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3 - Žižkov
e-mail: koubek@vse.cz
