



Rozvoj ľudských zdrojov I.

Autori: Viera Galajdová, Martina Blašková, Milota Vetráková, Miloš Hitka, Veronika Kuchárová Mačkayová, Marek Potkány, Pavla Lejsková

Nakladateľstvo: Edičné stredisko Technickej univerzity vo Zvolene, 1. vydanie, Zvolen, 2007, počet strán 227. ISBN 978-80-228-1830-8

Utěšeně narůstající rodina publikací věnovaných řízení lidských zdrojů se v poslední době rozrostla o publikaci nazvanou *Rozvoj ľudských zdrojov I.* Publikaci mající 227 stran vydala Technická univerzita vo Zvolene (Drevárska fakulta) v roce 2007 a je společným dílem autorů ze tří slovenských a jedné české univerzity (Viera Galajdová, Martina Blašková, Milota Vetráková, Miloš Hitka, Veronika Kuchárová Mačkayová, Marek Potkány, Pavla Lejsková). Jak už název vypovídá, jedná se o první část rozsáhlejšího záměru. Tato část se tedy zaměřuje jen na určité spektrum problémů personální práce, a to právě na ty, které jsou v současné době předmětem zvýšeného zájmu. Jde vlastně o vybrané kapitoly z řízení lidských zdrojů, o jakýsi sborník prací, který se nedrží tradiční logické linie řešení problémů personální práce charakteristické pro vysokoškolské učebnice nebo problémově ucelené monografie.

Publikace je rozdělena do devíti kapitol, přičemž všechny kapitoly jsou konstruovány tak, že postupují od teoretických, obecných, pojmových východisek daného tématu k dílčím a konkrétnějším záležitostem.

První kapitola se zabývá strategickým řízením a rozvojem lidského potenciálu, tedy významem strategického pohledu na lidské zdroje, přístupy k jejich strategickému řízení a rozvoji a procesem tohoto strategického řízení. Kapitola klade důraz na význam informací potřebných pro strategické řízení, na stanovování strategických cílů a formulování strategie a politiky jejího uskutečňování a nezapomíná ani na problematiku hodnocení efektivity strategického řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Druhá kapitola pojednává o analýze pracovních míst a vytváření popisů a specifikací pracovních míst. Shrnuje nejdůležitější poznatky a tradiční přístupy k této personální činnosti a je výrazně prakticky zaměřená. Zasloučenější čtenář bude možná postrádat reakci na to, že v současné době se již pomalu od koncepce přísně definovaných pracovních míst upouští a v organizacích se začíná spíše uplatňovat koncepce flexibilnějších pracovních rolí.

Třetí kapitola je věnována týmové práci. V podstatě pokrývá všechny její nejdůležitější souvislosti i problematiku formování a fungování týmu. Nezapomíná ani na otázky vedení, motivování a odměňování členů týmu (odměňování je jedním z největších problémů týmové práce a nezřídky vede ke korozi a rozpadu týmu: projevuje se tak rozpor mezi kolektivní odpovědností za výsledky práce týmu a individuální povahou odměňování), na komunikaci v týmu i na přínosy týmové práce.

Zřejmě nejdůležitější personální činností současné doby – vzděláváním a rozvojem pracovníků – se zabývá čtvrtá kapitola. Shrnuje současné poznatky o koncepci a metodách vzdělávání pracovníků, včetně metod využívajících moderní informační technologie. Závěrečná část kapitoly je pak věnována jednotlivým fázím procesu vzdělávání, či spíše procesu systematického vzdělávání pracovníků.

Mimořádně důležitým tématem se zabývá pátá kapitola, zaměřená na motivaci a motivování pracovníků, včetně vedoucích pracovníků. Kapitola začíná definováním a vysvětlením odpovídajících pojmů a přístupů k motivování pracovníků. Na to navazuje přehled

vybraných a svým způsobem nejpopulárnějších motivačních teorií následovaný pohledem na problematiku motivačních programů. Pozitivem kapitoly je určité akcentování odlišností v motivacích a motivování řadových a vedoucích pracovníků i významu motivace vedoucích pracovníků pro dosažení žádoucí motivace řadových pracovníků.

Šestá kapitola se zaměřuje na hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Po definování základních pojmů a forem hodnocení přináší kapitola exkurz do vývoje hodnocení, pohled na systém hodnocení, jeho cíle, funkce, kritéria, metody a periodicitu. Závěr kapitoly se zabývá hodnocením pracovníků jako součástí integrovaného systému řízení. Jde spíše o tradičnější pohled na problematiku hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu, který začíná být v moderně řízených organizacích nahrazován koncepcí řízení pracovního výkonu, v němž pohled na výkon pracovníka a jeho zlepšování získává participativnější podobu.

Sedmá kapitola je věnována personálním informačním systémům. Kapitola začíná úvahami o významu personálních informací a o skupinách či typech těchto informací. Poté se věnuje personální dokumentaci, získávání personálních informací, informačním technologiím a zavádění personálních informačních systémů. V části nazvané Struktura personálního informačního systému je uvedena stručná charakteristika spíše uživatelských podob či aplikací systému. Závěrečná část přináší poněkud subjektivní pohled na „nejčastěji využívané“ personální informační systémy, přičemž se poněkud zapomíná na to, že „nejčastěji využívaný“ neznamená totéž jako nejlepší či potřebám organizace přiměřený. Kapitola popisuje spíše tradiční, v našich podmínkách obvykle nabízený a v organizacích nejčastěji uplatňovaný personální informační systém orientovaný pouze na informace o práci (pracovních místech, rolích) a informace o pracovnících. Moderní personální informační systémy by však měly obsahovat také informace o personálních činnostech a informace o vnějším prostředí, které jsou mimořádně důležité pro zlepšování personální práce, resp. pro strategické řízení organizace a jejich lidských zdrojů.

Předposlední kapitola se zabývá personálním auditem. Hned na počátku upřesňuje, že personální audit není pouze zkoumání vhodnosti zajištění pracovních úkolů přiměřenou pracovní silou pro účely optimalizace tohoto vztahu, ale že je to i zkoumání přiměřenosti existence a provádění personálních činností v organizaci. Kapitola je logicky strukturována a postupně se zabývá východisky, druhy, systémem a procesem personálního auditu a končí úvahami o využití personálního auditu.

Poslední kapitola pojednává o v současnosti poněkud módní záležitosti personálního controllingu (řada odborníků soudí, že jde vlastně o nové označení činností, které se v rámci řízení lidských zdrojů už tak jako tak dlouhodobě prováděly). Vysvětluje obecně podstatu a koncepci controllingu, aby se poté věnovala specifickým záležitostem personálního controllingu a povaze práce (pracovního místa) personálního controllera.

Předností publikace je značný počet zajímavých a názorných schémat a přehledů i její viditelné zaměření na praxi řízení lidských zdrojů. Nese si však stigma všech publikací zpracovaných větší skupinou autorů, a sice určitou nevyrovnanost co do stylu a uchopení daného tématu i co do šířky a hloubky pohledu na toto téma. Přesto však tato publikace stojí za prostudování a zamyšlení a může být užitečná nejen studentům, ale i podnikovým personalistům. V každém případě se můžeme těšit na její pokračování.

Prof. Ing. Josef Koubek, CSc.