

Editorial

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

uběhlo pár měsíců a opět dostáváme do rukou nové číslo časopisu Human Resources Management & Ergonomics. V takovou chvíli jsem vždy plná očekávání a vzrušení, co nového se dozvím, co který z mých kolegů vypátral, objevil, vymyslel... A dnes se mi navíc dostalo té cti, přidat do časopisu pár slov úvodem.

Problematika řízení lidských zdrojů se v průběhu doby stala mojí prioritní doménou, není proto obtížné o ní napsat pár myšlenek. Obtížné je z té řady problémů, se kterými se tato oblast potýká, vybrat. Rozhodla jsem se podělit se s Vámi o myšlenky, kterými se v poslední době zabývám, tj. vztahem práce s lidskými zdroji v souladu s tvorbou hodnoty pro zákazníka.

Nacházíme se nyní v nelehkém období ekonomické krize, kdy je nutné co nejefektivněji využívat technické i technologické zdroje v podniku. Ještě důležitější však, podle mého názoru, je využívat co nejefektivněji lidský potenciál. Nejprve je však nutné mít co nejkvalitnější lidské zdroje, plné elánu a nápadů, ochotných a schopných pružně reagovat na neustálé změny, kterých jsou denně svědky. O tuto ochotu a schopnost je však nutné se postarat. Základem je proto věnovat velkou pozornost vlastnímu výběru svých zaměstnanců. Podniky mají někdy tendenci tuto činnost podceňovat, doufají, že se zaměstnanec nějak přizpůsobí či změní ze dne na den. Obsadit pracovní místo je nutné a zájemci nejsou nebo je jich jen málo, nebo je způsob vedení výběrového rozhovoru odradí hned na začátku. Záznaky se však většinou nedějí, proto je třeba zodpovědně se snažit nalézt a vybrat ty „správné“ zaměstnance, využít všech zdrojů, které jsou k dispozici, a získání a výběru zaměstnanců věnovat patřičné úsilí.

Každý podnik má řadu zainteresovaných stran, tzv. stakeholderů, se kterými se snaží udržovat dobré vztahy a uvědomuje si jejich dopad na vlastní podnikání, ale stále se za nejdůležitější z nich považují zákazníci. Domnívám se, že neméně důležitou zainteresovanou stranou podniku jsou jeho zaměstnanci. Jedině motivovaný a stabilizovaný zaměstnanec může pro zákazníka vytvořit hodnotu, kterou si žádá.

Stimulace vlastních zaměstnanců je záležitost velmi nákladná a v dnešní době je řadou podniků, mírně řečeno, opomíjená. Její dopad se však v každém případě projeví a v řadě podniků se může stát otázkou přežití. Investice do lidských zdrojů je charakteristická velkou mírou rizika, především proto, že zde nelze všechno poměřovat penězi a je třeba počítat s individuálními potřebami každého zaměstnance. Odměňování sice stále platí za obecně nejsilnější stimulátor, ale zdaleka není jediný. Stále více se do popředí ve stimulaci dostává volba vhodného způsobu řízení, efektivní a průhledná komunikace, možnost dalšího vzdělávání, hodnocení komplexního pracovního výkonu zaměstnance, inspirativní a kolegiální vztahy na pracovišti, bezpečné pracovní podmínky, přijatelné pracovní prostředí, perspektiva kariérového růstu, pomoc sladit profesionální i osobní život zaměstnanců atd.

Diferencované vztahy se zákazníky podle jejich potřeb a zároveň podle jejich hodnoty pro podnik, vyžadují aktivní účast všech zaměstnanců podniku, závisí na jejich schopnosti převést všechny své znalosti a dovednosti do konkurenceschopných výrobků či služeb. To ovšem znamená změnu v práci a postojích zaměstnanců. Musí se rychle rozhodovat, improvizovat, maximalizovat svoji kreativitu a snažit se prosadit. Mění se také způsob práce, do popředí se dostává týmová práce, která představuje určitá specifika a změny jak na straně zaměstnanců, tak podnikového managementu. I podnikový management musí být dostatečně motivovaný a vysoce profesionální.

Všechny tyto změny – pečlivý výběr, práce v týmu, orientace na tvorbu hodnoty pro zákazníka, nutnost přizpůsobovat se často se měnící situaci atd., mohou představovat pro zaměstnance jisté ohrožení. Lidé obecně odmítají změny, neboť ty s sebou přinášejí riziko, že je nezvládnou, že se nedokáží dostatečně rychle nebo vůbec adaptovat na měnící se podmínky. O to více je nutné povzbuzovat především ty zaměstnance, kteří změny podporují, a ostatní zaměstnance přesvědčit a vhodným způsobem zainteresovat, protože pouze stálí a loajální zaměstnanci jsou nositelé hodnot a jsou vnímaví k potřebám zákazníků. Je třeba omezit fluktuaci především klíčových zaměstnanců, neboť boj o mozky už dávno probíhá a ztráta takového „mozku“ je pro podnik nedozírná. Pokud vybereme správného zaměstnance, ukážeme mu jeho perspektivu v podniku, povedeme ho vhodným způsobem, dobře ho zaplatíme, poskytneme mu dostatečný systém sociálních služeb, zajistíme mu zpětnou vazbu např. při hodnotícím rozhovoru, umožníme mu kvalifikačně růst atd., budeme mít solidní záruku pro jeho stabilizaci.

Je třeba si uvědomit, že nechtěný odchod zaměstnance může také znamenat odchod zákazníka. Je nutné, aby se hodnotová kultura stala viditelnou součástí podnikové kultury. Pokud bude snaha podniku v oblasti práce s lidskými zdroji viditelná i navenek, může se stát významnou konkurenční výhodou podniku na trhu práce a podnik bude vnímán jako atraktivní zaměstnavatel.

Jak je vidět, problémů v oblasti řízení lidských zdrojů je celá řada. Časopis, který právě držíme v rukou, je vhodnou příležitostí, jak se o zkušenosti v této oblasti podělit s ostatními kolegy, jejichž životní náplní se stal zájem o lidské zdroje, využívání jejich potenciálu a prosazování „lidského“ chování a jednání v podnicích. Přeji nám všem, abychom se ještě dlouho mohli na jeho stránkách dozvídat, kam náš výzkum pokročil nebo kterým směrem by se měl ubírat, a tím se navzájem obohacovat.

Ing. Marie Bednaříková, CSc.
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu
Fakulta chemicko-technologická
Univerzita Pardubice
Česká republika