

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU – TEORIE A PRAXE

TEZE HABILITAČNÍ PRÁCE



BRNO 2000

ISBN 80-214-1707-2

© 2000 A. Gregar

OBSAH

0. Úvod, zaměření a cíle práce	4
1. Teoretická východiska pro hodnocení rozdílů mezi teorií a praxí personálního řízení podniku	8
2. Manažerský model personálního řízení v podmínkách tržní ekonomiky, nové paradigma personálního řízení v českých podnicích	11
3. Ověření funkčnosti Manažerského modelu personálního řízení, pracovní hypotézy	18
4. Empirická část - případové studie personálního řízení: firma Baťa, a. s., Zlín v období do roku 1939 firma JZD AK Slušovice v období do roku 1989 firma Technoplast, a. s., Chropyně v období 1990 - 1998 firma ZPS, a. s., Zlín v období 1997 - 1998	19
5. Verifikace pracovních hypotéz, korekce navrhovaného Manažerského modelu personálního řízení	21
6. Obecné paradigma implementace Manažerského modelu personálního řízení v současných podmínkách českých podniků	23
7. Závěr, společenský a pedagogický přínos práce	27
8. Seznam použité literatury	30
9. Abstract	35

0. ÚVOD, ZAMĚŘENÍ A CÍLE PRÁCE

Předložená práce je zaměřena na personální řízení a jeho místo v systému řízení moderního podniku. Cílem práce je vyvodit a definovat základní faktory paradigmatu pro transformaci personálního řízení v našich podnicích na efektivní systém řízení lidských zdrojů jako součásti řízení moderního podniku v podmínkách tržní ekonomiky.

Důvodem volby tématu a cíle práce je skutečnost existujících rozdílů mezi teorií a praxí personálního řízení ve většině našich podniků, které procházejí procesem změny řízení v souvislosti s transformací naší ekonomiky do podmínek liberálního a globálního trhu, kde je **konkurenceschopnost** základní podmínkou existence a rozvoje podniku.

Konkurenční prostředí a existenční požadavek konkurenceschopnosti podniku je tak zásadní změnou vnějšího prostředí pro naše podniky, že bez odpovídající **změny v přístupu k řízení** podniku na úrovni strategického, ale i operativního řízení, nemá podnik šanci na další existenci a rozvoj. Tuto skutečnost je možné vidět na výsledcích a postavení, kterých každý podnik za uplynulých deset let dosáhl. Můžeme vidět podniky, které prokazatelně tento proces zvládly a dosáhly plné konkurenční schopnosti v existujících tržních podmínkách, avšak na druhé straně je řada podniků, které již dnes neexistují nebo stojí před úpadkem, protože nejsou schopné v konkurenci obstát. Odpověď na otázku **po příčinách neúspěchu** řady i velmi nadějných, silných, tradičně úspěšně a dobře řízených firem směřuje ke **třem faktorům**: kapitál, struktura kapitálu a manažerské know-how. Toto jsou klíčové faktory úspěchu transformace každého podniku.

Jistě, velmi významné jsou i společenské podmínky makroekonomického řízení, legislativního rámce a institucionálního zajištění pro fungování tržních vztahů v naší ekonomice. Ty tvoří vnější prostředí, v němž se podnik a mikroekonomická úroveň jeho řízení nachází. Mohou působit jako vlivy pozitivní, neutrální nebo vysloveně negativní. Předložená práce se touto rovinou vztahů nebude zabývat. Vnímá je jako určitou kvalitu **vnějšího prostředí**, ve kterém podniky působí.

Práce je zaměřena na jeden ze tří uvedených klíčových faktorů úspěšné transformace podniku - na **manažerské know-how**. To je podmínka, bez které nelze vybudovat a řídit konkurenceschopný podnik. Jen dobrá vůle a verbální projevy nestačí, byť jsou míněny

velmi upřímně a spojeny s velkým individuálním úsilím a prací. Zvláště významný je tento požadavek ve firmách, které nevznikly nově po roce 1989, ale existovaly již dříve a zůstal v nich původní management.

Změna stylu řízení, **změna pojetí řídicí práce**, cílů, východisek a nástrojů řízení, to je základní podmínka úspěchu transformace podniku. Předložená práce hledá odpověď na tuto výzvu v jedné z oblastí systému řízení podniku - v oblasti **personálního řízení**. Považuji toto téma za společensky velmi významné právě proto, že se jedná o personální řízení. Je to oblast, která má svůj immanentní vliv na **všechny oblasti řízení**, protože řídicí práce každého manažera má svoji rovinu kompetence pro vedení lidí a rovinu kvalifikace a osobní integrity každého manažera. Překonání technokratického pojetí řídicí práce, přijetí **antropocentrické koncepce řízení**, změna názoru na subjekt - objektový vztah v procesu řízení je nezbytnou podmínkou pro úspěšné řízení v podmínkách současné ekonomiky, kdy pracovníci se stávají významnou **konkurenční výhodou** podniku.

Na otázku, co je v řízení podniku nejdůležitější, odpověděl Jack Welch, CEO firmy General Electric, že nejdůležitější jsou: zákazníci, zaměstnanci a cash flow. V tomto sdělení je jádro úspěchu řízení firmy General Electric, která je již řadu let v hodnoceních expertů považována za jednu z nejlepších firem na světě. To, že Jack Welch uvádí právě tyto tři oblasti řízení, je hodné mimořádné pozornosti. Skutečnost, že jsou zde uvedeni **zaměstnanci**, je pro postavení a chápání personálního řízení v systému řízení podniku velmi lichotivé, ale současně i zavazující. Jedna věc je tuto tezi deklarovat, eventuálně ji přijmout, a druhá věc je vědět, jak ji naplnit obsahem. A to je právě ono **manažerské know-how**. Vědět, co je třeba dělat (věcně, časově, priority), jaké nástroje řízení jsou relevantní a proč a jak s nimi pracovat.

Obávám se, že většina našich manažerů tuto tezi sice deklaruje, ovšem jen část z nich ji přijímá a chce se podle toho chovat a jednat, a jen velmi malá část z nich **ví, jak**. Podíváme-li se na nepřebornou nabídku vzdělávacích programů pro manažery, najdeme v ní téměř všechno. Domnívám se však, že v ní chybí jedno velmi podstatné téma, jakési základní ukotvení, téma, které by se zabývalo postavením, cíli, rolí personálního řízení jako integrální součástí systému **strategického řízení** podniku. Toto téma by mělo být součástí vzdělávacího programu jak pro personální manažery, tak také - a především - pro ostatní manažery, protože je nezbytným rámcem pro efektivní komunikaci v horizontální rovině řízení podniku.

Tématem předkládané práce je personální řízení a jeho místo v systému řízení moderního podniku. V **teoretické části práce** je na základě zpracování poznatků z naší a zahraniční literatury o personálním řízení vyvozen tzv. **Manažerský model personálního řízení**, který vymezuje základní vztahy personálního řízení v systému řízení podniku a definuje základní nástroje personálního řízení v podmínkách tržní ekonomiky, jež vyžaduje konkurenceschopnost podniku jako základní podmínku jeho existence a rozvoje. Manažerský model personálního řízení definuje vztah personálního řízení a konkurenceschopnosti podniku pomocí jasněho vymezení a přijetí odpovědnosti personálního manažera za **řízení výkonnosti personálu** podniku (produktivity práce). Tento moment je podle mého názoru a poznání klíčovým krokem k pojetí personálního řízení jako **integrální součásti strategického řízení** firmy.

V **empirické části práce** je funkčnost navrhovaného Manažerského modelu personálního řízení ověřována na ex post facto analýze poznatků z případových studií čtyř vybraných podniků. Byly vybrány podniky, které umožnily ověřit funkčnost navrhovaného modelu jak v podmínkách řízení úspěšného, vysoce konkurenceschopného podniku, tak i v podmínkách podniku, který ohlásil bankrot a je v konkursním řízení. Z důvodů metodických a osobních byla v empirické části provedena analýza poznatků z případových studií personálního řízení v těchto podnicích: firma Baťa, a. s., Zlín v období do roku 1939, firma JZD AK Slušovice v období do roku 1989, firma Technoplast, a. s., Chropyně v období 1990 - 1998 a firma ZPS, a. s., Zlín v období 1997 - 1998. Ověření pracovních hypotéz formulovaných v závěru teoretické části práce umožnilo verifikovat platnost, korigovat a doplnit navrhovaný Manažerský model personálního řízení.

V **projektové části práce** je pak uvedena syntéza teoretických poznatků a jejich praktické verifikace v podobě upraveného **Manažerského modelu personálního řízení** a identifikace podstatných faktorů transformace tradičního personálního řízení na manažerské pojetí řízení lidských zdrojů v současných podmínkách českých podniků. Je zde formulováno i **obecné paradigma implementace** Manažerského modelu personálního řízení v současných podmínkách českých podniků.

Celá práce je členěna do pěti částí:

- **obecně poznatková část**, teoretická východiska, zpracování naší a zahraniční literatury k tématu personálního řízení podniku, formulace Manažerského modelu personálního řízení v podmínkách tržní ekonomiky
- **analytická část**, empirické ověření funkčnosti navrhovaného Manažerského modelu personálního řízení na poznatcích z případových studií personálního řízení ve čtyřech vybraných podnicích
- **projektová část**, syntéza poznatků, verifikace funkčnosti modelu, formulace obecného paradigmatu implementace Manažerského modelu personálního řízení v současných podmínkách českých podniků
- **závěry**, společenský a pedagogický přínos práce
- **přílohy**, souhrn empirických poznatků z případových studií personálního řízení ve čtyřech vybraných podnicích.

V závěru práce je uveden **přehled literatury**, která byla použita při řešení tématu. Pro oblast personálního řízení je v současné době u nás k dispozici dostatek kvalitní literatury, ať od našich autorů nebo překlady zahraniční literatury do českého jazyka. Přesto považuji za velmi podstatný přínos pro zpracování tématu této práce tři publikace, s nimiž jsem měl možnost se seznámit při studijních pobytech v rámci projektu TEMPUS v letech 1997 až 1999 na univerzitách v Oxfordu a Huddersfieldu ve Velké Británii. Jsou to knihy: Bratton, J., Gold, J. *Human Resource Management. Theory and Practice* (London: Macmillan Press, 1999). Dále Cascio, W. F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality Work Life, Profits* (London: McGraw Hill, 1998) a Sparrow, P., Marchington, M. *Human Resource Management. The New Agenda* (London: FT Management, 1998).

Tyto knihy přibližují současný stav poznání a umožňují seznámit se s tématy, kterými se zabývá teorie a praxe personálního řízení ve Velké Británii a v USA. **Ideová východiska** pro moderní koncepci personálního řízení (Human Resource Management), která přijala teorie a praxe řízení v těchto zemích, nejsou v zásadě odlišná od ideových východisek, na nichž je postaven navrhovaný Manažerský model personálního řízení, tj. **antropocentrická koncepce řízení** a přijetí odpovědnosti personálního řízení za **řízení**

výkonnosti pracovníků podniku jako za jeden z klíčových faktorů konkurenceschopnosti podniku v podmínkách tzv. superkonkurence (nové ekonomiky).

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO HODNOCENÍ ROZDÍLU MEZI TEORIÍ A PRAXÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU

Podnik může fungovat jen tehdy, jestliže má k dispozici a může využívat **tři okruhy zdrojů**: (Koubek, 1997, s. 11)

- materiální a finanční zdroje
- ideové a informační zdroje (know-how)
- lidské zdroje

Rozmnožování a efektivní využívání těchto tří zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. V kterékoliv jiné oblasti podnikového řízení, např. v oblasti financí, investic, prodeje apod., nejde jen o řízení věcné podstaty, ale i o řízení lidí zajišťujících tuto oblast. Navíc v podmínkách **globalizovaného a liberalizovaného trhu**, na kterém se podniky pohybují, platí, že **finanční kapitál** je možné si **půjčit**, lze ho získat na kapitálovém trhu, **techniku a technologii** lze **koupit**, ale **lidské zdroje je třeba mít**. Ty se získávají těžko, kvalifikovaných a motivovaných lidí je nedostatek, jejich příprava je náročná na čas a je velmi nákladná. Kvalita lidských zdrojů může proto představovat jedinou oblast, ve které má firma **konkurenční výhodu**. Podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomit si hodnotu a význam lidských zdrojů, uvědomit si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku, a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik v konkurenci uspěje či nikoliv.

Moderní, úspěšné a vysoce efektivní podniky pochopily, že **největší bohatství**, které mají, **je v lidech**, kteří tam pracují, v lidech se schopností myslet, tvořit a komunikovat. Proto se personální řízení v těchto podnicích dostává do pozice nedílné součásti **strategického řízení**. Člověk přestává být vnímán jen jako faktor výroby, ale je chápán jako zdroj rozvoje firmy. Řízení je chápáno jako organizování schopností lidí k efektivnímu dosahování podnikových cílů. Moderní podnik je vnímán jako sociální systém, který rozvíjí a akumuluje lidskou energii, **znásobuje energii** nejen svalů, ale

především **mozků a srdcí**. Člověk je chápán jako zdroj energie fyzické, intelektuální a emocionální.

Nová teorie řízení je rozvíjena jako věda o dynamice velkých zdrojů lidské energie. Základ rozvoje podniku je v lidské energii: může být bržděna, může jí být plýtváno, ale může být také usměrňována, akumulována a kultivována ve vztahu k cílům a hodnotám podniku. Odtud jsou také formulována **ideová východiska** pro rozvoj nové teorie řízení:

- změna názoru na **subjekt-objektový vztah** v řízení: člověk v procesu řízení přestává být objektem manipulace, ale stává se subjektem spolupráce
- změna od autoritářské etiky k **humanistické etice** řízení
- změna od technokratického k **antropocentrickému** pojetí řídicí práce
- změna od autokratického stylu řízení ke stylu **participativnímu**
- **změna** je vnímána jako imanentní rys existence podniku

Personální řízení je v moderním podniku chápáno jako řízení lidských zdrojů a stává se rozhodující oblastí podnikového řízení, nedílnou součástí **strategického řízení** podniku, protože má přímý vliv na **konkurenční schopnost** podniku. Stanovených cílů je možno dosáhnout za předpokladu, že na správných místech jsou správní lidé (schopní, kvalifikovaní a motivovaní pracovníci). Jestliže na správných místech nejsou správní lidé (ne-schopní, ne-kvalifikovaní, ne-motivovaní), nepomůže žádný systém řízení - řízení není efektivní, podnik svých cílů nedosahuje a má to přímý vliv na jeho konkurenční schopnost. Proto musí být nedílnou součástí **strategického řízení podniku** i personální strategie.

Personální strategie rozpracovává cíle a cesty k tomu, aby:

- podnik měl správné lidské zdroje (schopné, kvalifikované, motivované pracovníky)
- podnik řídil tyto lidské zdroje k dosahování základních cílů a poslání podniku

Z tohoto členění vychází také úloha a zodpovědnost **dvou subjektů**, které se na personálním řízení podílejí:

- odborný útvar pro personální řízení a jeho pracovníci
- řídicí pracovníci na všech stupních řízení

Podat úplný výčet procesů a činností spadajících do oblasti personálního řízení je dosti problematické. Je to obtížné nejen proto, že na člověka v pracovním procesu působí skutečnosti i mimopodnikového charakteru, ale i z toho důvodu, že řada z nich má ekonomickou či právní podstatu a podmíněnost. V práci je dále uveden přehled vymezení procesů a činností zařazených do působnosti personálního řízení, jak je uváděn v naší i zahraniční odborné literatuře (Koubek, 1997, Bělohlávek, 1994, Mayerová, 1998, Stýblo, 1998, Livian, 1997, Werther, 1992, Armstrong, 1999, Cascio, 1998, Bratton 1999, a další).

V zahraniční literatuře jsou v této souvislosti uváděny určité **modely personálního řízení**, které charakterizují různé aspekty přístupu k personálnímu řízení, tak jak je uskutečňováno v manažerské praxi úspěšných podniků. Bratton (1999, s. 18-34) uvádí charakteristiku 5 základních modelů personálního řízení:

- model Fombrun, Tichy, Devana (1984)
- model Harvard (1984)
- model Guest (1989, 1997)
- model Warwick (1990)
- model Storey (1992)

Uvedený přehled modelů personálního řízení (HRM) zdůrazňuje, že otázkám personálního řízení je věnována v podniku samostatná pozornost. Personální řízení je vnímáno a realizováno jako **integrální součást strategického řízení celé firmy** a specialisté na personální řízení jsou vedeni snahou pochopit a zaměřit se na dosažení **konečných cílů** podniku ve **výkonnosti** a zhodnocení aktiv firmy. Zjednodušeně řečeno, jde o posun od tzv. Taylorova přístupu k dělbě a organizaci práce, k více **integrovanému** přístupu založenému na skupinové, tvůrčí, participativní práci (Bratton, 1999, s. 28). Bratton (1999, s. 32 - 34) uvádí **tři vývojové fáze** v přístupu k personálnímu řízení:

- řízení pracovní spokojenosti
- personální řízení
- řízení lidských zdrojů

Přehled procesů a činností zařazených od působnosti personálního řízení ilustruje obsažnost této oblasti řízení. Za významné je třeba považovat několik základních tezí, které jsou charakteristické pro **moderní koncepci personálního řízení**:

- personální řízení je vymezeno jako oblast řízení s jasně definovaným **vztahem k výkonnosti** organizace, **ke konkurenceschopnosti** podniku
- personální řízení je proto chápáno jako **součást strategického řízení** podniku, jako jedna z cest k dosažení **konkurenční výhody** v podmínkách silně konkurenčního globálního trhu
- přístup k personálnímu řízení se mění od agendové administrativy o zajištění a využití pracovní síly **k řízení lidských zdrojů (HRM)**
- metody, nástroje řízení se mění od manipulativních, administrativních postupů **k participativnímu, dynamickému řízení**,
- mění se základní filozofické východisko pro manažerskou práci: **od technokratického k antropocentrickému**, tj. člověk v procesu řízení není objektem manipulace, ale subjektem spolupráce
- mění se názor na pojetí personálního řízení a jeho místo v systému řízení podniku: konstituuje se a je přijímán tzv. **Manažerský model personálního řízení**, který je přijímán jako překonání stávajících modelů technokraticko-administrativního a liberálně-sociálního řízení.

2. MANAŽERSKÝ MODEL PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V PODMÍNKÁCH TRŽNÍ EKONOMIKY, NOVÉ PARADIGMA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V ČESKÝCH PODNICÍCH

Základní charakteristikou prostředí, ve kterém se pohybují naše podniky, je vysoká dynamika procesu **liberalizace a globalizace trhu**. Tento proces přináší novou kvalitu tržního prostředí – tzv. **superkonkurenci** (nová ekonomika). Tento pojem označuje prostředí, které vyžaduje od podniků, jež v něm chtějí existovat a úspěšně se rozvíjet, dvě nové charakteristiky chování:

- vysokou flexibilitu a rychlost reakce na potřeby zákazníků
- proaktivní chování podniku ve vztahu k zákazníkům

Tyto charakteristiky chování podniků vyžadují **novou kvalitu požadavků na řízení** podniku ve dvou rovinách:

- nestačí jen reagovat na poznané potřeby zákazníků, ale reakce musí být **rychlá a flexibilní**, to přináší konkurenční výhodu
- nestačí jen rychle a pružně reagovat na poznané potřeby zákazníků, je třeba **anticipovat potřeby a přání zákazníků**, pro úspěšné manažerské zvládnutí procesů nestačí jen re-akce, je nutná **pro-akce**, to přináší konkurenční výhodu

Zvládnutí obou těchto požadavků je základním zadáním pro management podniku, který chce být **schopný konkurence** v podmínkách liberálního a globálního trhu. **Konkurenční schopnost** podniku je určována úrovní jeho inovativnosti a výkonnosti, která musí být taková, že ve srovnání s jinými podniky, které operují na trhu, zajistí dosahování **tří základních parametrů** výstupů:

- **vyšší kvalitu** (ve vztahu k potřebám zákazníků)
- **nižší náklady** (cena pro zákazníka)
- **lepší vztah k zákazníkovi** (prodej a servis pro zákazníky)

Podnik a jeho management musí úspěšně zvládnout ohrožení a efektivně využít příležitosti v současné i budoucí konkurenci. Vyžaduje to vysokou vnitřní dynamiku a pružnost v řízení podniku. Podnik musí udělat řadu změn v systému řízení a pro realizaci těchto změn musí provést výraznou **restrukturaci svých zdrojů**: věcných, finančních, lidských.

Konkurenční schopnost je základní podmínkou existence podniku a v konečném účelu se realizuje jako schopnost udržovat a rozšiřovat bohatství (majetek) vlastníka podniku. V tomto smyslu je konkurenceschopnost otázkou **strategického významu**, a je proto zadáním a zodpovědností pro vrcholové řízení podniku. Ve vztahu k těmto východiskovým tezím jsou pro management podniku definována zadání pro strategické řízení a řízení lidských zdrojů v něm.

Manažerská praxe úspěšných, konkurenceschopných podniků prokazuje, že je potřebné přijmout a rozvíjet **nový přístup** ke strategickému řízení. Přístup, který je založen na budování a **rozvoji znalostí a schopností lidí** reagovat na změny prostředí. Konkurenční schopnost podniku je potřeba stavět na **kvalitě a počtu mozků** (a srdcí), které se zabývají rozvojem podniku. Rychlost reakce, flexibilita, proaktivní chování podniku je

přímo závislé na tom, aby se **rozhodujícími činiteli změn stali lidé**, pracovníci podniku. Pracovní schopnost lidí v této souvislosti mnohem více než dříve závisí na jejich kvalifikaci, to znamená na jejich znalostech, schopnostech, dovednostech a ochotě a motivaci převzít osobní zodpovědnost za konečné cíle.

Lidský potenciál podniku, tj. kvalifikace pracovníků a jejich motivace, se stává jednou z charakteristik podniku, která má pro konkurenceschopnost **strategický** význam. Prostředky vynakládané na rozvoj znalostí a dovedností pracovníků a na jejich motivaci jsou chápány jako vysoce efektivní investice pro získání konkurenční výhody.

Řízení lidských zdrojů je chápáno jako **součást strategického řízení** podniku. Toto tvrzení není subjektivním přáním humanisticky orientovaného řídicího pracovníka, ale racionálním rozhodnutím manažera, který **přijal odpovědnost** za existenci a rozvoj podniku v podmínkách vysoce konkurenčního trhu (nové ekonomiky).

Personální řízení je řídicí činnost, která nese konečnou zodpovědnost za úroveň a rozvoj **výkonnosti** pracovníků podniku. Takto je definováno **manažerské pojetí personálního řízení**. Mění se odpovědnost, kompetence, role a požadované znalosti, schopnosti a dovednosti manažera pro personální řízení. Je nutné, aby tento manažer znal svoji zodpovědnost a používal nové techniky řízení (týmová práce, moderace, motivace, informační podpora, vnitrofiremní komunikace apod.). V této souvislosti lze charakterizovat **změnu**, k níž musí v pojetí personálního řízení dojít, takto: změna od personální práce a vedení lidí k řízení lidských zdrojů, tj. změna od sociálně orientovaného administrativního řízení k **manažerskému pojetí řízení** s jasně definovanou odpovědností. V procesu řízení se mění základní pojetí subjekt - objektového vztahu: podřízený pracovník přestává být objektem manipulace a stává se subjektem spolupráce. Je nutné překonat technokratické pojetí řídicí práce a přijmout **antropocentrickou koncepci řízení**.

Vývoj názorů na personální řízení v podmínkách vyspělých tržních ekonomik, výrazný posun od tradičního pojetí personálního řízení k řízení lidských zdrojů vede k závěru, že i v podmínkách naší transformující se ekonomiky je nutné vyvodit závěry pro přijetí **nové koncepce řízení personální práce** a vyvodit **paradigma pro postup transformace** tradičního personálního řízení na řízení lidských zdrojů v podmínkách českých podniků.

Změny v pojetí personálního řízení lze v souvislosti se změnami v řízení podniků charakterizovat jako **posun**:

- od pojetí administrativního (technokratické řízení)
- přes pojetí liberálně-sociální (sociálně orientované řízení)
- k pojetí manažerskému (antropocentrické řízení)

Administrativní pojetí personálního řízení lze charakterizovat takto:

- člověk je vnímán jako jeden z faktorů výroby (manpower)
- personální řízení je orientováno na zabezpečení potřebného počtu a struktury kvalifikace pracovníků
- personální řízení se orientuje na zabezpečení pracovních podmínek stanovených zákonnými předpisy a normami
- personální řízení je odborná činnost specializovaného štábního útvaru s přesně definovanou kompetencí a zodpovědností, s vymezenými funkcemi ve vztahu k lidskému faktoru v procesu výroby
- v podniku je přijata a rozvíjena technokratická koncepce řízení
- personální řízení je součástí výkonného, operativního řízení

Liberálně-sociální pojetí personálního řízení lze charakterizovat takto:

- člověk je vnímán jako jeden z faktorů výroby, který má však zvláštní charakteristiku - je determinován sociálně
- personální řízení přijímá vedle zabezpečení nutné administrativy zodpovědnost i za ochranu a rozvoj člověka v procesu práce
- personální řízení přijímá zodpovědnost za řešení rozporů mezi individuálními a sociálními zájmy a potřebami člověka a požadavky, které na něj jako na pracovní sílu klade technokratický systém řízení výroby
- personální řízení je součástí výkonného, operativního řízení

Manažerské pojetí personálního řízení lze charakterizovat takto:

- člověk je vnímán jako subjekt řízení
- v podniku je přijata a rozvíjena **antropocentrická koncepce řízení**
- personální řízení je vnímáno jako řízení lidských zdrojů a je součástí strategického řízení podniku
- pro personální řízení je jasně definována: a) odpovědnost manažera pro personální řízení (**co má řídit**), b) nástroje řízení (**jak má řídit**), c) manažer pro personální řízení je členem **vrcholového vedení** podniku
- **odpovědnost** manažera pro personální řízení je definována takto: odpovědnost za úroveň **výkonnosti personálu** firmy, odpovědnost za konkurenceschopnost firmy v parametru výkonnosti pracovníků (produktivita práce)
- pro hodnocení parametru výkonnosti personálu je v podniku stanoven: a) způsob měření tohoto ukazatele, b) kritéria pro hodnocení jeho úrovně, c) postup controllingu ve vztahu k hodnocení tohoto ukazatele
- **nástroje pro řízení** lidských zdrojů: existují **tři přístupové cesty k řízení výkonnosti** personálu ve firmě:
 - a) řízení **počtu a rozmístění** lidí (optimální **organizace práce**, výkonové standardy, pracovní podmínky, podmínky BOZP).
Lidé musejí vědět, **co** mají dělat a musejí mít možnost to dělat.
 - b) řízení **odborné přípravy** (kvalifikační požadavky, rozvoj **kvalifikace**).
Lidé musejí vědět, **jak** mají dělat to, co mají dělat.
 - c) řízení **motivace** lidí ve firmě (odměňování, hodnocení, kariéra, komunikace, participace, týmová práce).
Lidé musejí **chtít** dělat to, co mají dělat.
- manažer pro řízení lidských zdrojů ví, jak (**know-how**) naplnit odpovědnost, kterou má stanovenou.

Manažerské pojetí personálního řízení je realizováno jako řízení lidských zdrojů:

$\check{R}LZ = ELZ + RLZ$ (**HRM = HRE + HRD**)

$\check{R}LZ$ = řízení lidských zdrojů (HRM)

ELZ = efektivní využití schopností pracovníků (HRE)

RLZ = rozvoj lidských zdrojů (HRD).

Řízení lidských zdrojů ($\check{R}LZ$) je naplňováno specifickými **činnostmi** personálního řízení, které jsou uvedeny dále.

Efektivní využití schopností pracovníků (ELZ):

- vytváření optimální organizace práce, výkonových standardů, pracovních systémů včetně analýzy pracovních míst, ergonomických podmínek a podmínek pro bezpečnou práci
- vytváření efektivního systému odměňování pro pracovníky podniku
- vytváření motivačního programu pro pracovníky podniku

Rozvoj lidských zdrojů (RLZ):

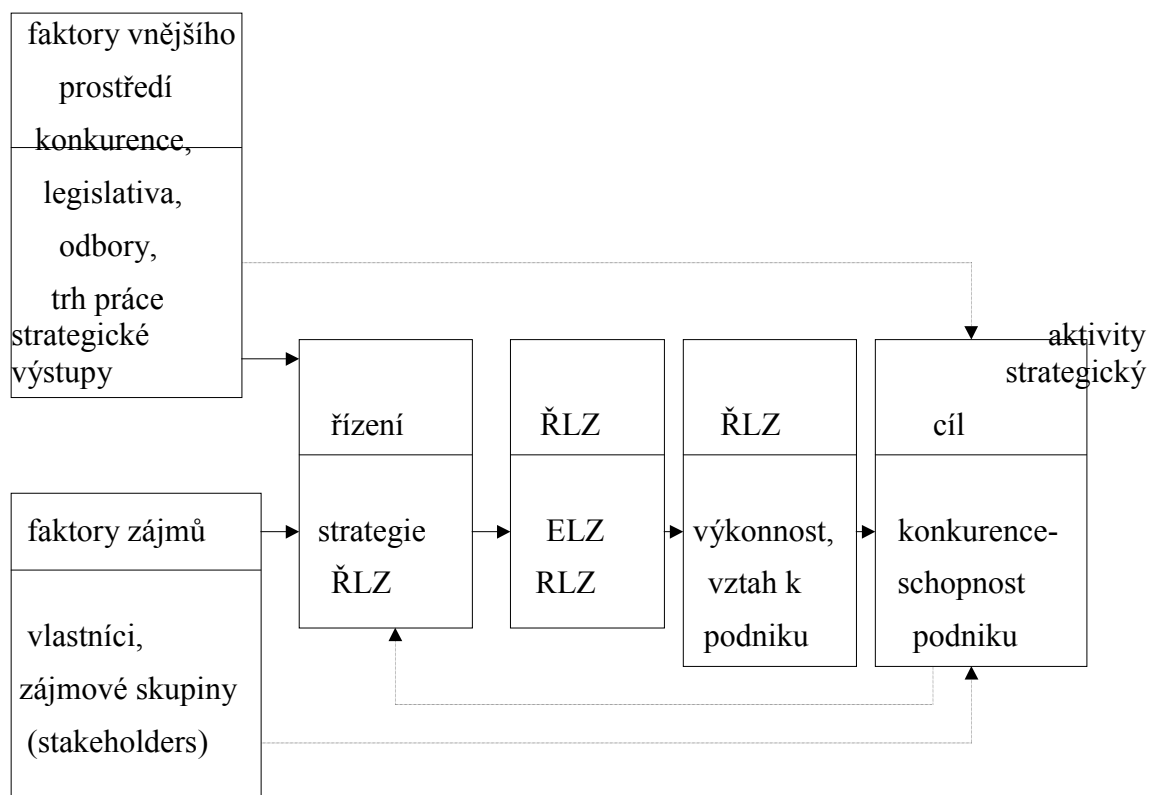
- prognózování a plánování personálních potřeb podniku, analýza trhu práce
- vyhledávání, výběr, příjem, adaptace, rozmíst'ování, event. propouštění pracovníků
- odborná příprava, rozvoj kvalifikace, vzdělávání pracovníků
- hodnocení pracovníků
- plánování a řízení kariéry pracovníků, nástupnictví
- rozvoj pracovních vztahů, komunikace, kooperace, vztah k odborům
- rozvoj podnikové kultury a podnikové etiky
- tvorba vztahů k veřejnosti
- informační systém pro personální řízení

V podniku je **na profesionální úrovni** rozvíjen systém řízení lidských zdrojů jako **integrální** součást řízení celého podniku, důraz je kladen jak na strategickou rovinu řízení, tak i na operativní výkon personálních činností.

Implementaci manažerského pojetí personálního řízení v podniku je třeba vnímat jako **řízení změny**, zásadní změnu v oblasti personálního řízení **v těchto směrech**:

- změna od personalistiky k řízení lidských zdrojů: od řízení člověka jako pracovní síly k rozvoji člověka jako **osobnosti angažované pro cíle** podniku
- změna základního cíle řízení: od administrativy spojené s lidským faktorem ve výrobním procesu k **řízení výkonnosti** ve vztahu k cílům podniku
- změna názoru na vzdělávání: nejen kapitálové investice do technického rozvoje, ale rovněž investice do rozvoje **vzdělávání a kvalifikace** lidí jsou zdrojem růstu výkonnosti, a tím konkurenční schopnosti podniku
- změna názoru na pojetí profesní přípravy pracovníků podniku: od monofunkční kvalifikace ke kvalifikaci multifunkční, od školení (know-how) **ke vzdělávání** (know-why)
- změna názoru na pojetí řídicí práce: od orientace na operačně-funkční řízení k orientaci na **řízení procesů** tažených potřebami zákazníků, na pružné organizační struktury (procesní týmy, týmová práce)
- změna pojetí řídicí práce každého manažera podniku: od technokratické orientace k orientaci **antropocentrické**,
- podpora a rozvoj **podnikové kultury** výkonnosti, kooperace, komunikace a identifikace s firmou.

Manažerský model personálního řízení (MMPŘ) lze popsat tímto schematickým zápisem:



Model vyjadřuje integraci personálního řízení do strategického řízení podniku cestou vymezení konečné odpovědnosti personálního řízení za úroveň **výkonnosti personálu** jako jeden z předpokladů pro dosažení základního strategického cíle podniku, tj. být **konkurenceschopný** na relevantním trhu.

3. OVĚŘENÍ FUNKČNOSTI MANAŽERSKÉHO MODELU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ, PRACOVNÍ HYPOTÉZY

Pro ověření funkčnosti navrhovaného modelu MMPŘ v podmínkách našich podniků jsou v empirické části analyzována data získaná **případovými studii** personálního řízení 4 podniků v ČR. Pro ověření funkčnosti navrhovaného modelu MMPŘ byly na základě teoretických východisek pro jeho konstrukci stanoveny tyto **pracovní hypotézy**:

H1: Manažerský přístup k personálnímu řízení je uplatňován nesystémově, jen v některých dílčích aktivitách personálního řízení, které nemají systémové propojení na strategické řízení podniku.

H2: Aktivity personálního řízení jsou koncipovány z východisek spíše „soft“ modelu personálního řízení, to znamená, že není jasně definována a konkrétně hodnocena odpovědnost personálního řízení za výkonnost personálu a konkurenční schopnost podniku. Jako cílové jsou stanoveny spíše některé dílčí charakteristiky chování pracovníků, např. spokojenost pracovníků, nízká fluktuace, kvalifikační příprava, obsah práce a podobně.

H3: V souboru aktivit personálního řízení jsou zastoupeny jen tradiční oblasti personálního řízení, jako jsou výběr pracovníků, příjem, adaptace, evidence pracovníků, sociální podmínky, BOZP a podobně.

H4: Malá pozornost je v personálním řízení věnována motivačním faktorům odměňování, motivačním faktorům obsahu práce a projektování pracovních systémů.

H5: Organizační uspořádání a pracovní zařazení útvarů pro personální řízení neodpovídá koncepci řízení lidských zdrojů jako organické součásti strategického řízení podniku.

H6: Manažerské pojetí personálního řízení je pojímáno spíše verbálně než fakticky, jako integrální součást strategického řízení podniku.

4. EMPIRICKÁ ČÁST – PŘÍPADOVÉ STUDIE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

S ohledem na téma práce, tj. vyhodnotit **rozdíly mezi teorií a praxí personálního řízení** v našich podnicích a vyvodit závěry pro transformaci tradičního personálního řízení na moderní pojetí řízení lidských zdrojů, byly **případové studie** ve vybraných podnicích zpracovány podle **tohoto obecného postupu**:

- **analýza systému řízení** podniku v rovině strategického řízení, operativního řízení a personálního řízení
- **ověření funkčnosti** navrhovaného modelu MMPŘ
- **formulace závěrů** pro eventuální revizi navrhovaného modelu MMPŘ a pro postup transformace personálního řízení.

Případové studie byly zpracovány ve firmách **Technoplast, a. s., Chropyně** a **Závody přesného strojírenství, a. s., Zlín**. Tyto podniky byly vybrány proto, že mohou představovat významnou šíři reality transformačního procesu, kterým prošla za uplynulých deset let většina podniků u nás, od polohy podniku, který proces transformace úspěšně zvládl (Technoplast Chropyně), až po polohu podniku, který v procesu transformace dospěl až k bankrotu (ZPS Zlín).

Pro doplnění těchto dat jsou uvedeny i závěry a podnětná zjištění z ex post facto analýzy systému personálního řízení ve firmě **Bat'a, a. s., Zlín v období do roku 1939** a ve firmě **JZD AK Slušovice v období do roku 1989**. Krátký exkurs do historie těchto dvou firem lze považovat za podnětný proto, že může přinést řadu cenných zjištění a podnětů pro formulaci **transformačního paradigmatu** personálního řízení v našich podnicích v současné době, protože obě zmiňované firmy mají **charakteristiky**, které jsou pro účel naší analýzy velmi významné:

- byly to firmy, které ve své době byly prokazatelně podnikatelsky **mimořádně úspěšné**
- dosahovaly ve své době evropské, resp. **světové úrovně podnikání**
- firmy, které operovaly ve **specifických podmínkách tržního**, resp. deformovaného tržního hospodářství
- firmy, které prokázaly mimořádné výsledky v obou parametrech výstupů, které jsou součástí námi navrhovaného modelu MMPŘ, tj. **výkonnost, konkurenceschopnost a vztah zaměstnanců k firmě**
- firmy, které byly ve své době mimořádné také v koncipování systému řízení a **personálního řízení** zvláště.

Celkové zhodnocení analýzy empirických dat z případových studií v uvedených firmách umožnilo **verifikovat funkčnost** námi navrhovaného modelu personálního řízení a posoudit možnosti jeho **korekce** s ohledem na závěry empirického ověření. Dále byly získány podklady k identifikaci podstatných faktorů pro úspěšnou **transformaci** tradičního personálního řízení na moderní řízení lidských zdrojů, to znamená **obecné paradigma** pro úspěšnou implementaci navrhovaného modelu MMPŘ v současných podmínkách českých podniků.

5. VERIFIKACE PRACOVNÍCH HYPOTÉZ, KOREKCE NAVRHOVANÉHO MANAŽERSKÉHO MODELU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ (MMPŘ)

Na základě výsledků verifikace platnosti stanovených pracovních hypotéz pomocí empirických zjištění o personálním řízení ve vybraném okruhu podniků lze konstatovat **tyto závěry:**

a) byl potvrzen předpoklad, že v podnicích s vysokou konkurenční schopností **odpovídá** praxe personálního řízení navrhovanému **Manažerskému modelu personálního řízení (MMPŘ)**

b) analýza empirických zjištění o personálním řízení ve vybraném okruhu podniků ukázala na zásadní význam a nezbytnost **jasné formulace** obsahu a zaměření **vize, mise, hodnotové orientace** a principů, ze kterých podnikatelská aktivita a systém řízení podniku vycházejí, a cíle, ke kterým směřuje. Pro konečný obraz personálního řízení a jeho účinnost to má klíčový, rozhodující význam. Je to rozhodující faktor pro vytváření systému řízení podniku a personálního řízení zvláště

c) analýza empirických zjištění o personálním řízení ve vybraném okruhu podniků ukázala rovněž na zásadní význam přijetí, sdílení a osvojení jisté kategorie hodnot a idejí, v první řadě jde o přijetí **antropocentrické koncepce řízení**. Hodnotové zařazení člověka, pracovníka, ve vztahu k cílům, které podnik sleduje. **Hodnotové vymezení** postavení **člověka**, pracovníka v řídicím vztahu: vztah k pracovníkovi jako subjektu spolupráce, ne jako objektu manipulace. Programové vytváření jistého typu **podnikové kultury**, tj. takové, která vychází z respektování a přijetí takových **hodnot**, jako jsou spolupráce, partnerství, participace, sdílení cílů, sdílení hodnot, zmocnění, loajalita, zodpovědnost, komunikace, aktivita, tvořivost, morálka, výkonnost. Přijetí a rozvíjení tohoto typu **antropocentrické** podnikové kultury předpokládá odmítnutí a překonání technokratické, utilitární manipulace v řídicích, pracovních a personálních vztazích v podniku

d) analýza empirických zjištění o personálním řízení ve vybraném okruhu podniků rovněž ukázala na velký význam **stylu řízení**, který je v podniku praktikován. Základním požadavkem je **konzistence** stylu řízení na všech řídicích úrovních s deklarovanými hodnotami antropocentrické koncepce řízení a podnikové kultury. Proto je mimořádně

velká pozornost věnována **kvalifikaci, kompetenci a osobnostní integritě manažerů** na všech stupních řízení a u top manažerů obzvlášť.

Vzhledem k výše uvedeným zjištěním a závěrům o personálním řízení ve vybraných podnicích je vhodné provést **tyto úpravy** navrhovaného modelu **MMPŘ**:

- **doplnit** do bloku „Strategické řízení“ položky: vize, mise, hodnoty, antropocentrická koncepce řízení
- **doplnit** do bloku „Výstupy ŘLZ“ položku: podniková kultura (antropocentrická)

Takto **upravený Manažerský model personálního řízení** byl verifikován jako funkční v podnicích s vysokou konkurenční schopností:

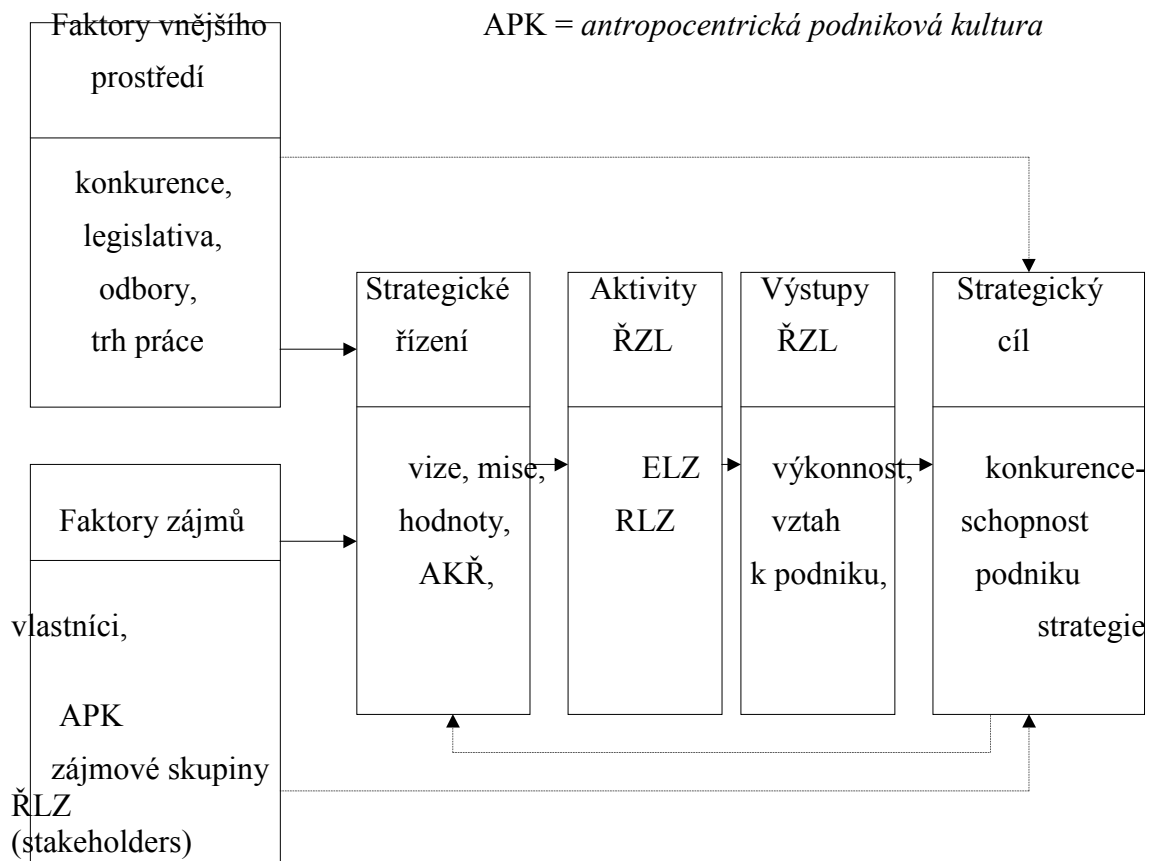
ŘLZ = řízení lidských zdrojů

ELZ = efektivní vynakládání lidských zdrojů

RLZ = rozvoj lidských zdrojů

AKŘ = antropocentrická koncepce řízení

APK = antropocentrická podniková kultura



6. OBECNÉ PARADIGMA IMPLEMENTACE MANAŽERSKÉHO MODELU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V SOUČASNÝCH PODMÍNKÁCH ČESKÝCH PODNIKŮ

Identifikace podstatných faktorů transformace tradičního personálního řízení na moderní systém řízení lidských zdrojů při analýze empirických zjištění v závěru umožnila pokusit se o vymezení **obecného paradigmatu implementace** Manažerského modelu personálního řízení (**MMPŘ**) v současných podmínkách českých podniků.

Obecné paradigma implementace MMPŘ má tyto **čtyři části**:

- filozofie, **ideová východiska** pro personální řízení, postavení člověka v systému řízení
- **personální politika**
- personální programy, postupy, **aktivity**
- **procesy** v personálním řízení

Implementace Manažerského modelu personálního řízení resp. transformace tradičního personálního řízení na moderní systém řízení lidských zdrojů je proces, který je spojen se **změnou myšlení, postojů a chování** řídicích pracovníků na všech stupních řízení a pro jeho úspěšné zvládnutí je nutné se zaměřit nejen na jeho „normativní“ obsah, ale také na **řízení této změny** jako procesu. V jednotlivých částech obecného postupu, je nutné se zaměřit na tyto uzlové body:

1. Filozofie, ideová rovina personálního řízení, postavení člověka v systému řízení

- odpovědnost podniku a jeho vedení vůči vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům, společnosti
- hodnoty a cíle, na kterých podnik staví svou podnikatelskou činnost
- vize a mise podniku
- role pracovníků při naplňování vize a mise podniku,
- antropocentrická podniková kultura a etika podnikatelské činnosti, kterou přijímá vedení podniku jako limity pro interpersonální vztahy v procesu řízení a chování manažerů a všech pracovníků podniku
- antropocentrické pojetí řízení, překonání technokratického pojetí řízení

- odpovědnost managementu podniku za konkurenceschopnost jako základní podmínku existence a úspěšného rozvoje podniku
- odpovědnost personálního řízení za úroveň výkonnosti pracovníků a jejich dobrý vztah k podniku, tj. za základní podmínky konkurenceschopnosti podniku na straně personálu (pracovníků podniku)

2. Personální politika

- změna základního cíle personálního řízení od personální administrativy k řízení výkonnosti pracovníků, propojení personálního řízení na strategické řízení podniku přijetím odpovědnosti za řízení výkonnosti pracovníků,
- rozvoj sociální kompetence manažerů podniku s důrazem na přijetí participativního stylu řízení (leadership, commitment, empowerment, týmová práce)
- vzdělávání pracovníků a rozvoj jejich kvalifikace je investicí do rozvoje výkonnosti, a tím také konkurenceschopnosti podniku
- motivace pracovníků vychází z takového řídicího vztahu, kdy podřízený pracovník není objektem manipulace, ale subjektem spolupráce (commitment, empowerment)
- personální řízení odpovědné za výkonnost pracovníků je orientováno na tři nástroje řízení výkonnosti: optimální organizaci práce (pracovník musí vědět, **co** má dělat a musí mít možnost to dělat), rozvoj znalostí (pracovník musí vědět, **jak** má dělat to, co má dělat) a motivaci pracovníků (pracovník musí **chtít** dělat to, co má dělat)
- formy řízení s orientací na posilování partnerského podnikatelského vztahu pracovníka a podniku a sdílení bohatství podniku,
- personální řízení odpovídá za rozvoj antropocentrické podnikové kultury, je orientováno na rozvoj podnikové kultury založené na přijetí a sdílení takových hodnot, jakými jsou spolupráce, partnerství, odpovědnost, výkonnost, komunikace, aktivita, tvořivost, loajalita apod.

3. Personální programy, postupy, aktivity

- personální řízení zahrnuje všechny aktivity ovlivňující chování pracovníků a jejich úsilí efektivně naplňovat cíle podniku
- personální řízení je koncipováno jako řízení lidských zdrojů (ŘLZ) ve dvou rovinách:
ŘLZ = ELZ + RLZ, kde
ELZ = efektivní vynakládání lidských zdrojů podniku (konkurenceschopnost v parametru výkonnosti personálu „dnes“)
RLZ = rozvoj lidských zdrojů podniku (konkurenceschopnost v parametru výkonnosti personálu „zítra“)
- ELZ je zaměřeno zejména na tyto aktivity personálního řízení:
 - vytváření optimální organizace práce (pracovní standardy, pracovní systémy, analýza pracovních míst, projektování práce), ergonomických podmínek a podmínek pro bezpečnou práci pracovníků podniku,
 - vytváření účinného systému odměňování (hodnocení práce, hodnocení výkonu, měření práce, výkonové standardy, mzdové systémy, mzdové tarify, mzdové formy, odměny) a motivačního programu pro pracovníky podniku
- RLZ je zaměřeno zejména na tyto aktivity personálního řízení:
 - prognózování, plánování personálních potřeb, analýza trhu práce,
 - vyhledávání, výběr, příjem, orientace a adaptace pracovníků, rozmíst'ování pracovníků, propouštění pracovníků,
 - odborná příprava, rozvoj kvalifikace a vzdělávání pracovníků (identifikace vzdělávacích potřeb, rozvoj znalostí, schopností, dovedností, kompetencí, realizace vzdělávacích programů, hodnocení efektivnosti vzdělávání),
 - plánování a řízení rozvoje kariéry pracovníků podniku, programy nástupnictví,
 - hodnocení pracovníků (kritéria, metodický postup, příprava a realizace systému hodnocení pracovníků, využití závěrů pracovního hodnocení v personálním řízení),
 - formování pracovních vztahů, vnitřfiremní komunikace, vztah k odborům, kolektivní vyjednávání, kolektivní smlouva),
 - rozvoj podnikové kultury a podnikové etiky orientovaný na sdílení hodnot antropocentrické koncepce řízení (jako jsou hodnoty partnerství, spolupráce, participace, komunikace, odpovědnosti, výkonnosti, profesionality, vzdělání, zmocnění, sdílení, loajality apod.),

- tvorba informačního systému pro personální řízení jako integrální součásti informačního systému podniku (informace o práci, informace o pracovnících, modulární softwarové produkty),
- plánování pracovníků je orientováno na personální marketing a na hodnocení přímého vztahu k růstu produktivity práce, měření a hodnocení výkonnosti, personální controlling, reporting, benchmarking ve vztahu k řízení výkonnosti a produktivity práce
- odborná příprava pracovníků je zaměřena na rozvoj multifunkční kvalifikace pracovníků a směřuje od školení (know-how) ke vzdělávání (know-why)
- samostatná pozornost je věnována rozvoji kvalifikace a hodnocení výkonnosti manažerů, jejich sociální kompetenci a motivaci
- je prosazována tendence delegovat aktivity personálního řízení na řídicí pracovníky na všech stupních řízení, personální řízení je integrální součástí řídicí práce všech manažerů
- organizační začlenění útvaru pro personální řízení odpovídá pojetí personálního řízení jako integrální součásti strategického řízení podniku.

4. Procesy v personálním řízení

- personální řízení se orientuje na proaktivní přístup, tj. na vytváření podmínek pro uvolnění a aktivizaci pracovního potenciálu, tj. schopností pracovníků myslet, tvořit a komunikovat
- systém řízení podniku se mění z orientace na operačně-funkční řízení k orientaci na řízení procesů, produktové řízení (přidávání hodnoty na produkt)
- organizační struktury pro řízení podniku se rozvíjejí ve směru k plochým strukturám, pružným strukturám, decentralizaci řízení, autonomním pracovním týmům, delayeringu, networkingu, outsourcingu, downsizingu, apod.)
- součástí implementace MMPŘ je také proces kontroly postupu probíhajících změn, proto je součástí systému personálního řízení i personální controlling, reporting, event. benchmarking.

7. ZÁVĚR, SPOLEČENSKÝ A PEDAGOGICKÝ PŘÍNOS PRÁCE

Předložená práce se zabývá tématem **personálního řízení** a jeho místa v systému řízení moderního podniku a hledá východiska pro **transformaci** tradičního přístupu k personálnímu řízení na moderní koncepci řízení lidských zdrojů v podmínkách moderní tržní ekonomiky, která stanovuje požadavek **konkurenceschopnosti** podniku jako klíčovou podmínku existence a dalšího rozvoje podniku.

V první části práce jsou na základě zpracování naší a zahraniční literatury formulována **teoretická východiska** pro transformaci tradičního personálního řízení na řízení lidských zdrojů a je vyvozen tzv. **Manažerský model personálního řízení** jako ideová koncepce pro manažerskou praxi personálního řízení v podmínkách tržní, vysoce konkurenční ekonomiky.

Ve druhé části práce je pomocí ověření pracovních hypotéz **verifikována** funkčnost navrhovaného modelu na empirických datech z případových studií personálního řízení ve **čtyřech vybraných podnicích**: personální řízení ve firmě Baťa, a. s., Zlín do roku 1939, personální řízení v JZD AK Slušovice do roku 1989, personální řízení v podniku Technoplast, a. s., Chropyně v období let 1990 - 1998 a personální řízení v podniku ZPS, a. s., Zlín v období let 1997 - 1998. Tyto podniky byly vybrány proto, že umožnily ověřit funkčnost navrhovaného modelu personálního řízení jak v podmínkách úspěšného, vysoce **konkurenceschopného podniku**, tak i v podmínkách podniku, který ohlásil bankrot je v **konkursním řízení**. Ověření pracovních hypotéz umožnilo **potvrdit platnost a doplnit** námi navrhovaný Manažerský model personálního řízení a **identifikovat** podstatné **faktory transformace** tradičního personálního řízení na manažerské pojetí řízení lidských zdrojů v současných podmínkách českých podniků.

Ve třetí části práce je pak uvedena **syntéza** teoretických poznatků a jejich praktické verifikace v podobě upraveného Manažerského modelu personálního řízení a dále je formulováno **obecné paradigma implementace** Manažerského modelu personálního řízení v současných podmínkách českých podniků.

Přínos předložené práce lze vidět **ve dvou rovinách**: v rovině **společenské** a v rovině **pedagogické**.

V rovině společenské přináší tato práce příspěvek k **poznání** pro praxi personálního řízení v současných podmínkách tržní ekonomiky. **Manažerské pojetí** personálního

řízení vychází z přijetí **odpovědnosti** personálního manažera za **řízení výkonnosti personálu** firmy. Tento krok jde směrem ke **konkurenční schopnosti** podniku. Je to cesta k **aktivní účasti** personálního řízení na **strategickém řízení** podniku a vstupenka personálního manažera do top managementu podniku.

Jestliže má personální manažer podniku jako člen top managementu přijmout odpovědnost za **řízení výkonnosti** pracovníků podniku, musí vědět, **za co** odpovídá, **jak se to měří** a jaké **nástroje** má v rukou k tomu, aby to, za co odpovídá, mohl **řídít**. Měřit výkonnost personálu jako konkurenční výhodu firmy znamená **měřit produktivitu práce** (nejlépe v ukazateli přidané hodnoty na korunu osobních nákladů). **Řídit výkonnost** personálu znamená mít v rukách nástroje pro řízení **tří oblastí**, které jsou základními faktory (přístupovými cestami) úrovně výkonnosti pracovníka: řízení počtu a rozmístění lidí (optimální **organizace práce**, pracovní podmínky), řízení odborné přípravy lidí (potřebná **kvalifikace**, znalosti, schopnosti a dovednosti), řízení motivace lidí (**motivace**, hodnocení, odměňování).

V předložené práci jsou podrobně charakterizovány **jednotlivé aktivity** personálního řízení, které naplňují praxi personálního řízení orientovaného na tři výše uvedené oblasti řízení výkonnosti pracovníků (**ŘLZ = ELZ + RLZ**).

V rovině pedagogické přináší tato práce příspěvek ke **změně** ve vymezení základních **kompetencí, kvalifikačních požadavků**, které by měl splňovat manažer na každém stupni řízení a personální manažer zvláště. Jde především o přijetí **antropocentrické koncepce řízení** a překonání technokratické tradice ve stylu řízení. Přijetí antropocentrické koncepce subjekt - objektového vztahu v procesu řízení, tj. takové koncepce, kdy podřízený pracovník přestává být **objektem manipulace** a stává se **subjektem spolupráce**. Přijetí takových **hodnot pro řídicí vztah**, jako je participace, partnerství, sdílení, zmocnění, komunikace, týmová práce.

V předložené práci jsou podrobně charakterizovány **jednotlivé požadavky** na kvalifikaci, kompetenci a osobní integritu manažera, který se na profesionální úrovni podílí na personálním řízení, jež je realizováno jako **řízení lidských zdrojů** s cílem dosáhnout v této oblasti **konkurenční výhody** podniku.

Přínos této práce v rovině pedagogické **lze realizovat v oblasti pregraduálního studia** studentů, kteří se připravují pro profesionální manažerskou práci v podnicích a organizacích, ale také v oblasti **odborné přípravy manažerů**, kteří již působí **v praxi**.

Zkušenost autora této práce s přijetím kurzu „Personální řízení“ u studentů v pregraduálním studiu na FaME VUT ve Zlíně a skript „Personální řízení I“, která byla k tomuto kurzu vydána v roce 1999, je pozitivní, stejně jako zkušenost při realizaci vzdělávacích aktivit v oblasti personálního řízení pro manažery z podnikové praxe. Jedním z pedagogických přínosů práce je rovněž možnost **připomenout** studentům FaME VUT ve Zlíně **myšlenkový odkaz úspěšné manažerské práce Tomáše Bati**, který byl po řadu let opomíjen.

Manažerský model personálního řízení navrhovaný a verifikovaný v této práci je předmětem **dalšího výzkumu** a publikační aktivity autora v rámci řešení výzkumného úkolu grantové agentury ČR „Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců“, který je řešen na FaME VUT ve Zlíně. **Verifikace** jeho funkčnosti a další rozpracování **pokračuje** v analýzách personálního řízení ve vybraných úspěšných firmách v ČR (Barum Continental Otrokovice, Rieter Elitex Ústí nad Orlicí, Gumotex Břeclav a další).

8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha, Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7269-459-2
- BĚLOHLÁVEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: UP, 1994. ISBN 80-7067-447-4
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-01
- BOWMAN, C. *Strategický management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-230-1
- BRATTON, J., GOLD, J. *Human Resource Management. Theory and Practice*. London: Macmillan Press, 1999. ISBN 0-333-73208-1
- CASCIO, W. F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality Work Life, Profits*. London: McGraw Hill, 1998. ISBN 0-07-011944-9
- CEKOTA, A. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Toronto: Sixty-Eight Publishers, 1981. Bez ISBN
- COLE, G. A. *Personnel management. Theory and Practice*. London: DP Publication Ltd., 1998.
- CUSHWAY, B. *Human Resource Management*. London: KOGAN Page, 1999. ISBN 0-7494-1172-4
- ČUBA, F. *Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů*. Praha: VŠZ, 1985.
- DIVILA, E., ČUBA, F. *Cesty k prosperitě*. Praha: Svoboda, 1989. ISBN 80-205-0007-3
- DONELLY, J. H., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3
- ERDÉLY, E. *Baťa, švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990. ISBN 59-078-90

FENCL, T. Málo známé kritérium. *Ekonom*, roč. XLIII, 1999, č. 8, s. 42 - 43. ISSN 1210-0714

FIŠER, Z. *Od cukru k hologramu. Padesát let zpracování plastů v Chropyni*. Kojetín: KATOS, 1999. ISBN 80-86247-06-6

GARLÍK, V. *Systém řízení a organizace Baťových závodů do roku 1939*. Praha: EÚ ČSAV, 1989. Bez ISBN

GLOGAR, A. *Studijní ústav ve Zlíně*. Zlín: FT VUT, 1994. Bez ISBN

GRAHAM, H. T., BENNET, R. *Human Resource Management*. London: PITMAN Publishing, 1998. ISBN 0-273-63401-1

GREGAR, A. Strategie personálního řízení v systému řízení průmyslového podniku. *Psychologie v ekonomické praxi*, roč. XXIX, 1994, č. 3 - 4, s. 71 - 75. ISSN 0033-300X

GREGAR, A. Personální řízení firmy a psychologie práce - administrativa nebo řízení výkonnosti? *Psychologie v ekonomické praxi*, roč. XXXII, 1997, č. 1 - 2, s. 59 - 62. ISSN 0033-300X

GREGAR, A. A Commentary on Competencies for Work Domains in Business Computer Science. *European Journal of Work and Organization Psychology*, Vol., VII, 1998, No.4, p. 532. ISSN 1359-432X

GREGAR, A. Strategický přístup k řízení lidských zdrojů a rozvoj konkurenční schopnosti podniku. In *Podnik pro 3. tisíciletí*. Zlín: FaME VUT, 1999, s. V/1 - 7. ISBN 80-214-1467-7

GREGAR, A. *Personální řízení I*. Zlín: FaME VUT, 1999a. ISBN 80-214-1500-2

GREGAR, A. Parametry konkurenceschopnosti podniku a řízení lidských zdrojů. In *Súčasné trendy v manažmente*. Bratislava: ESF UK, 1999b, s. I/17 - 21. ISBN 80-968125-8-0

GREGAR, A. Transformace personálního řízení v podmínkách globalizace trhu. *Ekonomie a management*, roč. II, 1999c, č. 1, s. 13 - 16. ISSN 1212-3609

GROVE, A. S. *Řízení orientované na výkon*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-60-3

HANDY, CH. *Understanding Organization*. London: Penquin Book, 1995. ISBN 0-14-009110-6

HOLÝ, F. Řízení lidských zdrojů a jeho historický vývoj. *Personál*, roč. V, 1999, č. 10, s. 13 - 14. Bez ISSN

JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-71-4

KISLINGEROVÁ, E. Ekonomická přidaná hodnota. *Ekonom*, roč. XLIV, 2000, č. 5, s. 43. ISSN 1210-0714

KOONZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993
ISBN 80-85605-45-7

KOŠTURIÁK, J., GREGOR, M. *Podnik v roce 2001. Revoluce v podnikové kultuře*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-003-1

KOUBEK, J., BREWSTER, CH. Human Resource Management in Turbulent Times: HRM in the Czech Republic. *The International Journal of Human Resource Management*. 1995, č. 5, s. 223 - 247.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996.
ISBN 80-7169-206-9

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997.
ISBN 80-85943-51-4

LEGGE, K. Human Resource Management: A Critical Analysis. In STOREY, J. (Ed) *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, 1995. ISBN 0-415-01041-1

LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Systém, 1997.
ISBN 80-86009-19-X

MAŠÍN, I., VYTLAČIL, M. *Cesty k vyšší produktivitě*. Liberec: IPI. 1996.
ISBN 80-902235-0-8

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997.
ISBN 80-7169-425-8

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. *Personální management*. Plzeň: ZČU, 1998. ISBN 80-7082-394-1

MENČÍK, F. *Poskokem u Jana Bati*. Praha: Victoria Publishing, 1993.
ISBN 80-85605-78-3

MILKOWICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993.
ISBN 80-85623-29-3

NÁDVORNÍK, J. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990. Bez ISBN

NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-159-4

PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. *Hledání dokonalosti*. Praha: Svoboda, 1993.
ISBN 80-205-0313-7

- RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-707-626-X
- RYBKA, Z. *Základní zásady Baťova systému řízení pro podnikatele a vedoucí*. Praha: TOKO, 1999. ISBN 80-902411-3-1
- SALAMAN, G. (Ed) *Human Resources Strategies*. London: SAGE Publications, 1992. ISBN 0-8039-8627-0
- SISSON, K. (Ed) *Personnel Management*. Oxford: Blackwell Publisher, 1996. ISBN 0-631-18821-5
- SMILANSKY, J. *The New HR*. London: International Thomson Publishing, 1997. ISBN 1-86152112-X
- SPARROW, P., MARCHINGTON, M. *Human Resource Management. The New Agenda*. London: FT Management, 1998. ISBN 0-273-62823-2
- STOREY, J. (Ed) *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, 1995. ISBN 0-415-01041-1
- STRÁTESKÝ, M. *Tvůrčí odkaz Tomáše Baťi současným podnikatelům*. Brno: OAFDR, 1995. Bez ISBN
- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4
- STÝBLO, J. *Moderní personalistika*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1
- ŠTIKAR, J. a kol. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: UK, 1996. ISBN 80-7184-091-2
- TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé: Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-005-9
- TURNBULL, H. *Investing in People*. Plymouth: How To Books, 1996. ISBN 1-85703-188-1
- VÁCHA, S. *Jak řídí Slušovice*. Praha: Novinář, 1988. ISBN 49-063-88
- VALACH, F. *Fenomén Baťa*. Praha: Práce, 1990. ISBN 80-208-0025-5
- VÝSMEKOVÁ, J. *Projekt řízení stabilizace pracovníků v ZPS, a. s., Zlín*. Zlín: FaME VUT, 1999.
- VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I., STANĚK, M. *Podnik světové třídy*. Liberec: IPI, 1997. ISBN 80-902235-1-6

WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X

WRIGHT, P. M., NOE, A. R. *Management of Organizations*. Boston: McGraw Hill, 1996. ISBN 0-256-17472-5

Přehled vybraných použitých vnitropodnikových materiálů:

Výroční zprávy ZPS, a. s., Zlín z období let 1994 - 1998

Kolektivní smlouvy ZPS, a. s., Zlín z období let 1994 - 1998

Sociální programy ZPS, a. s., Zlín z období let 1994 - 1998

Plán přeměny ZPS, a. s., Zlín na společnost evropského významu ve výrobě obráběcích strojů (září 1997)

Plán přeměny ZPS, a. s., Zlín, oblast 02: Lidské zdroje (listopad 1997)

Výroční zprávy Technoplast, a. s., Chropyně z období let 1990 - 1998

Kolektivní smlouvy Technoplast, a. s., Chropyně z období let 1990 - 1998

Etický kodex zaměstnanců a. s. Technoplast Chropyně (květen 1996)

Programové prohlášení FSG, a. s., Zlín (srpen 1996)

Strategie Technoplast, a. s., Chropyně do roku 2000 (listopad 1997)

KOVÁK, podnikový časopis ZPS, a. s., Zlín (z období let 1997 - 1998)

ZPRAVODAJ, podnikový časopis Technoplast, a. s., Chropyně (z období let 1995 - 1998)

ABSTRACT

This submitted paper concerns **Personnel Management** and its place in the management system of a modern enterprise. It seeks an approach to the **transformation** from the traditional approach to personnel management, to one where the modern conception of **Human Resource Management** is within the framework of the conditions currently pertaining in market-oriented economies, and which set the requirements governing an enterprise's **competitive ability** as the key condition for the existence and further development of the said enterprise.

Making best use of both domestic and foreign literature sources as a basis, a **theoretical approach** to the transformation of traditional personnel management that of the management of human resources is formulated herein. The so-called "**Managerial Model of Personnel Management (MMPM)**" is abstracted as the key concept governing personnel management practices under the market conditions obtaining in a highly competitive market economy.

The functionality of such a suggested MMPM model was **verified** by empirical data gathered by personnel management case studies undertaken within **four carefully selected enterprises**. Verification of the models **confirmed their validity** and enabled the **complementation** of our suggested Managerial Model of Personnel Management.

Analysis of the empirical data gathered further enabled the **identification** of the fundamental **transformation factors** governing traditional personnel management and leading to a managerial conception of the management of human resources. It also enabled the formulation of a **general paradigm governing the implementation** of the Managerial Model of Personnel Management under the current conditions facing Czech enterprises.

This paper's contribution can be seen **on two levels**: that of the **social** and the **pedagogical**. On the **social** level, this paper contributes to **discernment** in the practical field of the management conception of personnel management under the prevailing current market economy conditions.

On the **pedagogical** level, this paper contributes to **changes** in the definition of the core **competencies and qualification requirements** that a manager should meet on each grade of the management ladder and especially the personnel manager. The

submitted paper characterises in detail the **individual requirements** regarding qualifications, competencies and personal integrity of managers, who, on a professional level participate in personnel management.

The contribution on a pedagogical level **may be realised** in the **pre-graduate studies programme** of students preparing themselves for management careers in enterprises and organisations, but equally also in the field of the **professional preparation of managers**, who already occupy management functions.

ALEŠ GREGAR se narodil 31. 7. 1945 ve Zlíně. Po studiu na střední všeobecně vzdělávací škole ve Vizovicích absolvoval v roce 1967 Strojní fakultu (katedra ekonomiky a řízení) SVŠT v Bratislavě. Zájem o psychologické aspekty řízení a organizačního chování ho přivedl k pozdějšímu externímu studiu jednooborové psychologie na Filozofické fakultě UP v Olomouci. Rigorózní zkoušku zde vykonal v roce 1982. V období 1986–1991 externě studoval vědeckou aspiranturu na Fakultě řízení VŠE v Praze na katedře ekonomické psychologie a sociologie. Vědecká hodnost kandidáta věd mu byla udělena na Filozofické fakultě UK v Praze v roce 1991.

Po absolvování Strojní fakulty SVŠT v Bratislavě pracoval v období 1968–1981 v průmyslových podnicích v oblasti ekonomických analýz, racionalizace a normování práce. Odborný zájem směřoval k otázkám psychologických a sociologických aspektů organizace a řízení podniku. V období 1981–1991 vybudoval a vedl v projektovém ústavu Barumprojekt ve Zlíně oborové poradenské pracoviště, které poskytovalo poradenské služby v oblasti analýz, projektování organizace práce a řízení pro průmyslové podniky VHJ ČZGP v resortu chemického průmyslu. V období 1991–1998 pracoval jako personální ředitel v Technoplastu, a. s., Chropyně a v ZPS, a. s., Zlín.

Od roku 1998 působí jako vysokoškolský učitel na Fakultě managementu a ekonomiky VUT ve Zlíně. Pedagogické a vědecko-výzkumné aktivity zaměřuje na problematiku personálního řízení a strategického řízení podniku. Externě se podílí na poradenské práci pro průmyslové podniky v oblasti personálního řízení a strategického řízení podniku.