

## **Strategie rozvoje lidských zdrojů pro hospodářskou sféru**

František Bělohávek, Ph.D.

PhDr. Marie Dohnalová

### **A) Současná situace**

#### **A.1 Historické předpoklady**

Socialistická ekonomika, která působila v Československu po čtyři desetiletí, znamenala však přinejmenším útlum těchto tradic. Převládající praxí bylo centrální plánování, v roce 1989 většina manažerů ani neznala žádný jiný systém. Jen několik z nich mělo určitou představu o fungování trhu, založenou na zkušenostech ze zahraničního obchodu, studijních cest nebo literatury. Na druhé straně je třeba říci, že i v minulém systému české podniky fungovaly, některé dokonce s dobrými výsledky, a to především díky svým manažerům. Jejich způsob řízení se ovšem podstatně lišil od dnešních podmínek a potřeb.

Vliv centrálně byrokratického systému řízení vytvořil řadu postojů, které i v odlišném ekonomickém a sociálním prostředí přetrvávají. Tlak na kvalitu a cenu byl spíše nízký, zatímco tlak na kvantitu silný. Odbyt nebyl marketing, odběratel nebyl zákazník. Vedení lidí nestálo na demokratických principech. Operativní řešení problémů byla upřednostňována před strategickými. Mnoho manažerů také dávalo přednost osobním výhodám před zájmem svých firem, což se do značné míry přenášelo i na chování řadových pracovníků.

V období po roce 1989 dochází ke změnám v chování manažerů. Avšak očekávání, že přechod firem do rukou soukromých vlastníků vyřeší hospodářské problémy, se splnila jen částečně. V manažerských funkcích v privatizovaných organizacích je dnes u nás 70-75%

pracovníků, kteří byli ve vyšším nebo středním managementu v minulém režimu. Tato personální kontinuita se samozřejmě projevuje v kontinuitě podnikových systémů a kultur, stejně jako v kontinuitě myšlení, návyků, postojů a celkové manažerské praxe. Přetrvává silná orientace na osobní zájmy, které mohou být v rozporu se zájmy firem a mohou je poškozovat. Orientace manažerů se mění a manažeři se snaží vyrovnat svým západním kolegům. Tyto snahy mají však často jen charakter vnějšího image, přijetí životního stylu, nikoliv přijetí západní úrovně řízení.

Po roce 1989 se začíná objevovat nový fenomén - nezaměstnanost. Na jedné straně přináší průmyslovým podnikům možnost výběru z velkého počtu uchazečů, na straně druhé se stává pro zaměstnance, i když pod určitým tlakem, motivací pro širší celoživotní vzdělávání.

Přestože pro vysokoškolsky vzdělané lidi je trh práce poměrně příznivý, dostávají se do skupiny lidí bez zaměstnání i manažeři velkých, především zahraničních firem. Jedním z důvodů, proč k tomuto jevu dochází, může být i proces globalizace, při kterém, po spojení dvou společností v celosvětovém měřítku, zůstávají obvykle ve firmě ti, kteří jsou lépe napojeni do vnitrofiremních struktur, často však zde hraje roli menší připravenost našich manažerů, především po jazykové stránce, a v oblasti tzv. softskills (manažerských dovedností). Jen někteří z takto propuštěných manažerů si uvědomují, že se trh práce změnil, a že chtějí-li se uplatnit, musí se dále vzdělávat.

## **A.2. Lidské zdroje obecně**

S rozvojem ekonomiky výrazně stoupají i požadavky na vzdělání. Složitost práce narůstá, nároky na řadu profesí se zvyšují. S tím souvisí i nutnost dalšího zvyšování kvalifikace.

Celoživotní vzdělávání se stává samozřejmostí pro každého, kdo chce dosáhnout úspěchu v oboru, v němž pracuje. Člověk během své profesní kariéry už nevystačí s jedním zaměstnáním, bude nucen měnit je častěji než dosud, přizpůsobit se novým podmínkám na trhu práce.

I když v České republice je relativně vysoká vzdělanostní úroveň pracovní síly, zejména středoškolské, vazba mezi vzděláním a trhem práce je u nás nedostatečná. Vystává zde proto značná potřeba dalšího vzdělávání, které by napomohlo adaptaci na nové nároky a podmínky, v nichž podniky fungují. (Na nedostatečnou vazbu mezi vzděláním a trhem

práce poukazují např. analýza SWOT, dle níž považují podniky za nejdůležitější témata v oblasti vzdělávání především organizaci řízení a kontrolu lidí (50,3%), dále management kvality (49,5%), marketing a prodej (49%), strategii k zákazníkům (37,5%) a řízení a správu podniků (31%). (Viz „Konkurenceschopnost, pilotní sektorový operační program pro rok 2000“, ministerstva průmyslu a obchodu.) Je ovšem nezbytně nutné, aby se proces dalšího vzdělávání obyvatelstva stal součástí vládní politiky, neboť úroveň vzdělání je významný makroekonomický faktor, který může ovlivnit výkonnost celé ekonomiky.

Vlády vyspělých zemí podporují rozvoj lidských zdrojů různým způsobem. Britská vláda ponechává další vzdělávání pracovníků na zaměstnavatelích a jednotlivcích, a podporuje je přes daňovou soustavu, naproti tomu např. v Německu a ve Francii řídí vlády vzdělávací proces přímo. I samotné západní firmy však chápou lidský potenciál jako kapitál, jako subjekt, který je třeba rozvíjet. Zatímco v zemích EU je kolem 80% podniků, které věnují na vzdělávání svých zaměstnanců více než 2 % z vyplacených mezd, u nás je takových podniků jen necelé jedno procento.

Přítom statistické šetření, které se uskutečnilo v roce 1994 z iniciativy Evropské komise ukázalo, že existují přímé vztahy mezi vzděláváním v podnicích a jejich prosperitou. Navíc, vzdělávání a kariérový rozvoj pracovníků může výrazně zvyšovat i přitažlivost podniku. Další vzdělávání, které podnik zaměstnancům poskytuje, znamená pro ně hodnotu, která umocňuje jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Takový podnik se pak stává zajímavým pro schopné a ambiciózní lidi. Zároveň ale systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků znamená konkurenční výhodu na trhu práce i pro podnik samotný.

Také managementy, alespoň některých našich firem, si začínají nezastupitelnou hodnotu lidských zdrojů uvědomovat a začínají se zaměřovat na řízení jejich osobnostního a profesního rozvoje v souladu se zájmy firmy.

Dalším trendem, který se objevuje ve vyspělých ekonomikách je růst podílu vysokoškoláků a středoškoláků v průmyslových podnicích. Jak se tento trend projevuje v našich firmách ilustruje závěrečná zpráva studie „Průzkum potřeb organizačního a osobnostního rozvoje podniků v České republice“, z března 1999, která sledovala mimo jiné i strukturu firem podle podílu vysokoškoláků. Z firem, které byly ve výhradně českém vlastnictví, uváděly výrazně nejnižší podíl vysokoškoláků firmy mimopražské, (plná polovina z nich podíl menší než 5%). Naopak nejvyšší procento vysokoškoláků vykazovaly firmy se zahraniční účastí

(39% firem v kategorii nad 20% vysokoškoláků). Cílem všech organizací by měli být pracovníci s vysokou kvalifikací, kteří své práci rozumí, a dokáží jednat samostatně a zodpovědně, v souladu se zájmy firmy.

Jako přednosti lidských zdrojů v ČR jsou nejčastěji uváděny :

- odborné technické znalosti, opřené o technickou tradici národa i o kvalitu technického vysokého či středního školství,
- dovednost operativního řešení a rozhodování, která se vyvíjela i v centrálně plánovaném systému hospodářství; vedoucí pracovníci byli nuceni pružně reagovat na často nečekané změny situace, vyplývající z častých kolapsů hospodářského plánu i z potřeby umně lavírovat mezi různými administrativními bariérami v zájmu splnění požadovaných hospodářských výsledků.

Na druhé straně se uvádí, že čeští pracovníci postrádají řadu kompetencí, dnes nezbytných pro úspěšnou práci:

⇒ Nedostatečné jazykové vybavení, neznalost jazyků nebo spokojenost se znalostmi jen na zcela základní úrovni,

⇒ Problémové postoje:

- neochota ke stěhování za prací a omezené možnosti změny bydlení, tím i minimální možnost pracovní mobility,
- nízká individuální ochota změnit zaměstnání (nebo povolání), pasivita při hledání nových příležitostí,
- malá společenská prestiž vzdělanosti a vzdělávání, nízké platové ohodnocení, které dostatečně nemotivuje k dalšímu osobnímu rozvoji,
- nechť k samostatnému podnikání, obava z ekonomické nejistoty a podnikatelské samostatnosti,
- negativní vztah k ekonomicky úspěšným spoluobčanům, závist a rovnostářské představy o ekonomické spravedlnosti,
- slabá loajalita k firmám, nadměrné soustředění na osobní zájmy a minimální vazba k zaměstnavateli,

- uživatelský přístup k zaměstnání a jednostranné vyžadování zaměstnaneckých výhod, spojené s malým zájmem o situaci a perspektivu firmy jako celku.

### **A.3. Manažeři**

Neexistují žádné univerzální znalosti a dovednosti, které by ideálního manažera vymezovaly. Každý manažer pracuje v určitých podmínkách, v rámci určité organizace, v různých fázích podnikání. Manažerova osobní kompetence, tj. souhrn znalostí, osobnostních rysů, hodnot, postojů a dovedností potřebných pro efektivní výkon určité řídicí funkce se projevuje prostřednictvím výkonnosti jeho firmy.

Mezi nejdůležitější schopnosti vrcholových manažerů patří schopnost strategicky myslet, a to především s ohledem na konkurenci. Dále flexibilita, schopnost nadhledu, umění analyzovat i zobecňovat situace, jakož i práce s problémy, především schopnost učit se z jejich řešení. Neméně důležitá je ovšem práce s lidmi, především předpoklady pro tvůrčí vedení jednotlivých lidí i celých týmů, podchycení jejich kreativity, schopnost rozkrýt jejich možnosti, a schopnost přesvědčit nadřízené i podřízené o svých názorech, a prosadit je.

V EU se největší pozornost věnuje vzdělávání a rozvoji manažerů, specialistů a techniků, založená na zásadě, že čím vyšší vzdělání zaměstnanec, tím vyšší dodatečné vzdělání. Pro nejbližší období považuje většina evropských států za nejdůležitější vzdělávání v oblasti řízení a kontroly. U nás ale často nastupují do vedoucích pozic lidé sice se značnými odbornými znalostmi, dovednosti z oblasti řízení lidských zdrojů, marketingu, odchodu apod. jim však chybí. Že si tento nedostatek uvědomují, dokládají výsledky studie „Průzkum potřeb organizačního a osobnostního rozvoje podniků v České republice“ (Projekt ATKM/KHF z března 1999), dle nichž jsou v manažerském vzdělávání výrazně preferována témata vztahující se k rozvoji lidských zdrojů, zejména vedení lidí, motivace a komunikační dovednosti.

Důležitost vědomostí, znalostí (tzv. hardskills) pro management přitom neklesá, naopak vzrůstá. Dnešní vysokoškoláci v západní Evropě, studují často hned dva studijní obory proto, aby měli vynikající startovní podmínky. Často kromě toho absolvují ještě postgraduální studium. Pro rozvoj firem jsou však neméně důležité i tzv. softskills, tj. schopnost manažerů získávat důvěru, dokázat zapálit spolupracovníky a podřízené, umět komunikovat a

naslouchat. Chce-li být dnešní manažer skutečně úspěšný, musí v současném světě globální ekonomiky a volného přístupu k informacím umět aktivně využívat i informační zdroje.

Čeští manažeři nebyli zvyklí výrobu skutečně organizovat, většinou jen plnili direktivní nařízení, řešili problémy s nedostatkem materiálu, energie apod., skutečný tlak na produktivitu nezakoušeli. Současné české podniky mají nadměrnou hierarchickou strukturu, nejasně rozdělené kompetence a z nich vyplývající kompetenční spory, špatnou vnitropodnikovou komunikaci, a často i nedostatek informací pro rychlé rozhodování. Stále zde ještě existuje přezaměstnanost, chronický výskyt přesčasových hodin, řada samoučelných firemních předpisů. K tomu se řadí osobní neukázněnost managementu. Důsledkem je relativně nízká produktivita práce ve srovnání se zahraničím. „Studie produktivity“, vypracovaná rakouskou poradenskou firmou Czipin a Partner, která v letech 1996-1998 zkoumala produktivitu práce a využívání pracovního času ve 23 českých průmyslových podnicích ukazuje, že 49% pracovní doby bylo v těchto podnicích stráveno neproduktivně. Největší podíl na tom má nedostatečné plánování a řízení. Managementy se chovají pasivně, jen zřídka se věnují kontrolní a koordinační činnosti, 44% času věnují administrativě.

Český management má dlouholetou tradici, zkušenosti (70% manažerů zůstalo ve svých funkcích i po roce 1989), relativně dobré odborně technické znalosti a velkou schopnost improvizovat. Ta je daná tím, že řízení firem je spíše krizové, nejsou řešeny jeho systémové stránky. I když české manažery čtyřicetiletá absence tržní ekonomiky poznamenala, poměrně rychle se na ni přeorientovávají, nechybí jim pracovitost ani vynalézavost, a umějí překonávat překážky.

Při konfrontaci českých manažerů s evropskými standardy narážíme na řadu nedostatků, mezi něž patří zejména:

#### 1. nedostatečné manažerské dovednosti:

⇒ delegování a neochota delegovat

Jednou ze slabin českých manažerů je neschopnost, či neochota nebo snad obava z delegování pravomocí, způsobená zasahováním nadřízených orgánů a omezováním samostatnosti manažerů v minulém režimu, ale také obavami z podřízených a nedůvěrou v jejich síly. Naším manažerům chybí tolerance k aktivnímu přístupu ostatních.

⇒ styl vedení

Nedůslednost, neznalost principů vedení a motivování vedou k extrémním stylům vedení, orientovaným příliš autoritativně nebo příliš přátelsky; chybí systematická práce s podřízenými a stimulující přístup vedoucích. Jedním z faktorů úspěšnosti manažerů je dovednost flexibilně měnit jednotlivé styly řízení tak, aby byli schopni individuálně ovlivňovat své spolupracovníky i podřízené. Přibližně polovina českých manažerů však užívá pouze jediný styl řízení, který uplatňuje ve většině situací. Převažujícím přitom stále zůstává styl direktivní, ačkoliv v budoucích úspěšných podnicích by měl dominovat styl delegující.

⇒ týmová práce

Problémem zůstává i oblast týmové práce. Manažeři, přicházející ze Západu jsou na týmovou práci zvyklí a vyžadují ji. Schopnost vytvářet a efektivně vést tým se tam považuje za jednu z nejdůležitějších manažerských kompetencí. Právě tato kompetence však často našim manažerům chybí.

⇒ time management

I když řízení a využívání času je jedním z nejdůležitějších nástrojů v podnikání, managementy našich firem se stále ještě nenaučily rozhodovat a provádět všechny činnosti „v tu pravou chvíli“ tak, aby organizace dokázala pružně reagovat na potřeby trhu. V českých podnicích se stále setkáváme s podceňováním hodnoty času, s neschopností rozlišovat priority, se snahou zvládnout více úkolů najednou, se zahlceností detaily či náročnými úkoly. Manažeři nejen že nedovedou hospodárně využít vlastní čas, ale často narušují i časové plány svých spolupracovníků či podřízených.

## 2. jazykové vybavení

V době kooperace a propojování firem v mezinárodním měřítku, se zvládnutí cizího jazyka na přiměřené úrovni stává samozřejmým a nezbytným předpokladem uplatnění na trhu práce. Mnoho českých manažerů, hlavně střední a starší generace, má však nedostatečné či zcela teoretické jazykové znalosti. Malé jazykové vybavení jim často brání v navazování přímých kontaktů se zahraničními partnery, a mnohdy způsobuje i řadu problémů v obchodních transakcích. Přesto se setkáváme s neochotou učit se cizí jazyk či dále znalosti rozvíjet. špatné organizační schopnosti, celkově nižší výkonnost a efektivnost

### 3. problémové postoje manažerů:

- orientace na osobní prospěch (vysoké platy neodpovídají skutečným výsledkům firem),
- orientace na krátkodobou perspektivu místo na dlouhodobý rozvoj firem (je to jistější, nikdo neví, zda se změní vlastníci, hlavně ať se teď vydělává),
- nekázeň (nedodržování termínů práce, bezohlednost vůči času ostatních, nedodržování termínů plateb - jinde je považováno za velmi nemorální),
- nadměrné, neodpovídající sebevědomí při nízké úrovni kompetencí ve srovnání se západními manažery
- chybí morální vzory pro napodobování, pokud existují mají malou propagaci (soutěže jako „manažer roku“ mají problematická kritéria, v některých letech vyhráli i slabí manažeři nebo pozdější tuneláři)

### 4. neznalost ekonomiky a controllingu:

Většina manažerů v České republice ukončila své vysokoškolské vzdělání před rokem 1989. Mají proto značné mezery v teoretickém, především ekonomickém, vzdělání, a budou-li chtít uspět v silné zahraniční konkurenci, budou se muset daleko výrazněji zaměřit na roli financí v podnikání, naučit se posuzovat zdroje, cíle a výsledky výroby z finančního hlediska, využívat krátkodobé i dlouhodobé nástroje finančního trhu. Daleko zřetelněji se budou také muset orientovat na výsledky své činnosti, na jejich praktickou použitelnost a na návratnost vložených prostředků. Jedním z účinných nástrojů sledování ekonomických výsledků podniku je controlling. Do povědomí českých manažerů a ekonomů se dostal relativně nedávno, teprve na začátku 90. let, a dodnes je v některých našich firmách chápán pouze jako prvek, včleněný do podniku stejně, jako jsou např. výroba či odbyt. Má-li však controlling vést ke skutečně účinným rozhodnutím, je třeba ho chápat jako způsob myšlení, styl řízení, kterým chce management dosáhnout určitých cílů. Tím, že vychází z analýzy minulosti, je controlling schopný navrhovat vedení kroky pro zlepšení postupů, a tím kladně ovlivnit budoucí výsledky podniku. Mezi útvarem controllingu a managementem firmy však musí existovat skutečně úzká spolupráce.

Na rozdíl od např. firem amerických či s americkou spoluúčástí, v nichž existuje systém GAAP, který si vynucuje skutečně objektivní sledování ekonomických ukazatelů, řada našich



podniků není ani schopna skutečné výsledky zjistit, pokud se přímo neobjeví tendence je zkreslovat.

##### 5. Nedostatek zkušeností s tržní ekonomikou, vliv zkušeností z předchozí doby

Tržní ekonomika s sebou přináší stále se měnící a málo předvídatelné podnikatelské prostředí. Naši manažeři, zvyklí v předchozích čtyřiceti letech pracovat povětšinou s direktivami, se jen pomalu přizpůsobují změnám požadavků trhu, výrobních technologií i změnám v řízení lidí. Naše podniky vykazují i po deseti letech transformace nízkou produktivitu práce při vysokých výrobních nákladech. I když produktivitu práce ovlivňuje především úroveň výrobní technologie, na jejíž výměnu některé naše firmy prostě nemají finanční prostředky, působí na ni i faktory, které jsou zcela v rukou managementu, jako sériovost vyráběných produktů, plynulý tok materiálu, samotné řízení výroby, hlavně však systém řízení a odměňování lidí.

Novou zkušeností je pro české manažery vstup zahraničních firem na český trh a možnost práce v těchto organizacích. Privatizace a internacionalizace průmyslových podniků, informační technologie a volný přístup k informacím umožňují našim manažerům využívat zkušeností a know-how západních firem. Bude záležet jen na nich samých, zda prokážou dostatek vůle tvrdě na sobě pracovat, ochotu stále se učit, a zda dokážou uplatnit v praxi faktory, které mají na úspěšnost podniku rozhodující vliv, ať už v oblasti výrobní strategie, schopnosti hledat nová řešení, rozhodovat, jít do rizika, či v dostatečné přípravě a řízení jednotlivých kroků výroby. Čeští manažeři mají na těchto pracovištích problémy obstát ve srovnání se zahraničními kolegy. Vedle poměrně krátkých zkušeností s tržní ekonomikou, malé počítačové gramotnosti a nedostatečných jazykových kompetencí, chybí českým manažerům i schopnost uvažovat v alternativách. Často rozhodují překotně, volí první řešení, které se jeví jako schůdná, aniž by posoudili jiné možnosti. Nejsou zvyklí na týmovou práci, snaží se o veškerém dění ve firmě rozhodovat sami, jsou zahlcováni problémy, přestávají rozlišovat mezi podstatným a nepodstatným. Zvyšují tím riziko chybných rozhodnutí, málokdy však dokážou přiznat vlastní chybu a poučit se z ní.

## B. Megatrendy:

Uvedeme některé zahraniční pokusy shrnout megatrendy v rozvoji lidských zdrojů. Pak předložíme vlastní souhrn trendů v rozvoji organizací, podložený syntézou řady studií a posléze z něho odvodíme trendy rozvoje lidských zdrojů.

### **B.1. Některé studie, které charakterizují trendy v rozvoji lidských zdrojů**

Hilb uvádí šest pravděpodobných trendů v rozvoji lidských zdrojů (Hilb, 1993):

1. Od vzdělávání orientovaného na operativu ke strategickému rozvoji lidských zdrojů, od administrativního vyřizování okamžité potřeby vzdělávání, k odhadování a plánování budoucích vzdělávacích potřeb,
2. Od jednorozměrného k třírozměrnému přístupu k rozvoji lidských zdrojů: vedle a) kariéry jako povýšení, další významné cesty: b) geografická, funkční a divizionální rotace, c) permanentní obohacování práce,
3. od rozvoje zaměřeného na vybrané kádry (Management development) k všeobecnému rozvoji lidských zdrojů,
4. Od etnocentrického k polycentrickému přístupu (nadmárodní firmy obsazují klíčové funkce v cizině domácími lidmi, nikoliv lidmi ze země sídla ústředí),
5. Od kariéry orientované na muže k dvoukariérové rodině,
6. Od rozvoje lidských zdrojů orientovaného na minulost k rozvoji těchto zdrojů orientovanému na budoucnost (zaměření na programy hodnocení potenciálu více než na programy hodnocení dosavadního výkonu).

Wills a Barham na základě rozhovorů s úspěšnými manažery z různých zemí zjistili, že mezinárodní manažer musí mít především globální způsob myšlení. Ideální vlastnosti:

1. komplexnost v poznávání světa (kulturní empatie, ochota naslouchat, smysl pro pokoru)

2. emocionální energie (emocionální sebevědomí, emocionální pružnost, akceptování rizika, emocionální podpora rodiny)
3. psychologická zralost (zvědavost a ochota učit se, orientace v čase, osobní morálka).

Hoffman, Jirásek, Kubr, Pitra definují kvalifikaci manažerů pro příští tisíciletí takto:

1. Zvládnout souhrnné řízení podniku
2. Zajistit, aby řízení bylo perspektivní, koncepční a strategické
3. Pochopit řízení celkového procesu změny
4. Zvyšovat cílevědomě kvalitu a výkon prostřednictvím sebekritického pohledu a odmítnutím průměrnosti
5. Zvládnout a využívat manažerské techniky postavené na informačních technologiích
6. Pracovat s vyvíjející se infrastrukturou tržní ekonomiky
7. Zajistit růst podnikatelské etiky
8. Klást vysoké nároky na rozvoj lidských zdrojů
9. Řídit vlastní osobní rozvoj na základě sebeanalýzy
10. Získat širší rozhled po světě (předpoklad: jazykové znalosti)

## **B.2. Megatrendy v rozvoji organizací:**

Na základě srovnání různých studií o organizacích ve vyspělých státech jsme dospěli k následující definici rozvojových trendů:

- od národních organizací k mezinárodním

Častými mezinárodními změnami vlastníků, mezinárodním přenášením sídel organizací podle dostupnosti zdrojů či daňové legislativy se stírá národní charakter firem. Firmy se stávají mezinárodními, se všemi důsledky, včetně internacionalizace organizačních kultur i internacionalizace lidských zdrojů. V podnicích se začínají vytvářet mezinárodní manažerské týmy, do společností přicházejí manažeři z mateřských firem ze zahraničí.

Navíc, budou-li se firmy chtít prosadit na zahraničních, hlavně mimoevropských trzích, budou nuceny umisťovat ve svých podnicích i manažery z těchto zemí, a to nejen v prodeji, ale i např. v útvarech vývoje či marketingu. Do českých podniků se dostává know-how z oblastí technologií i řízení, na české manažery jsou ale kladeny zvýšené požadavky, jak v oblasti řízení, tak i v oblasti jazykových kompetencí.

- od rigidity k flexibilitě

Organizace se dostávají, a v budoucnu se budou stále více dostávat pod tlak neustálých změn: ekonomických, technických i sociálních, které budou ovlivňovat práci i samotné řízení. Prosperita podniků přitom bude záviset na schopnosti vyrovnat se se všemi těmito změnami, pružně reagovat na variabilní ekonomické prostředí, požadavky trhu i narůstající konkurenci. A aby ekonomické prosperity dosáhly, budou firmy nuceny neustále obměňovat sortiment svých produktů, organizační strukturu či kompetence.

- od nahodilosti ke standardizaci

Firemní procesy jsou přesně popsány a standardizovány, kvalita není záležitostí technické kontroly ale systém kvality předchází procesům, používají se sofistikované nástroje (ISO, EFQM, bezpečný podnik, ekologický podnik). Standardizace má předcházet nečekaným událostem a výkyvům, které ohrožují řádný chod organizace a mají negativní dopad na konečný produkt či službu.

- od závislosti ke zmocnění a delegování

Dochází k rychlému přesunu od direktivních metod řízení, při nichž jsou lidé jen pasivními plniteli příkazů nadřízených, k metodám zmocnění a delegování. Pracovníci dostávají náročnější samostatné úkoly, je jim umožněna kontrola nad vlastní prací a zvyšuje se jejich odpovědnost za vykonávanou práci. Zároveň v nich však tyto metody probouzejí i dobrý vztah k práci, chuť a odvalu přicházet s novými nápady, s novými pracovními postupy.

- od specializace k difuzi

V tvrdé mezinárodní konkurenci získává na důležitosti univerzálnost výrobní technologie, široký sortiment výrobků, vysoká kvalita, systematická inovace výrobků. Firmy, specializované na určitý sortiment, usilují o jeho rozšíření, o vytvoření výrobního portfolia, aby mohly pružněji reagovat na změny v poptávce.

- od orientace na výrobu k orientaci na trh a zákazníka

V době, kdy konkurence mezi firmami nabývá na tvrdosti, kdy jsou si výrobky stále podobnější, kdy podniky mohou jen výjimečně přijít na trh s něčím novým a naprosto originálním, nabývá na důležitosti přístup k zákazníkovi. Jeho zájmy a potřeby je nutno chápat jako důležité faktory při rozhodování managementu. Firma se stává řetězcem odběratelsko-dodavatelských vztahů, všechny útvary a všichni pracovníci usilují o uspokojení potřeb zákazníků, o rozvoj kvalitních předprodejních i poprodejních služeb.

- od hierarchické struktury k procesní

Bariérou efektivity práce ve firmě je velmi často hierarchická, mnohaúrovňová organizační struktura. Mnohvrstevnatě strukturované firmy jsou těžkopádné, nedokáží rychle reagovat na změny trhu či konkurenční tlaky. Nutně v nich proto bude muset docházet k decentralizaci, k zeštíhlení, k předání organizačních kompetencí na nižší úrovně. Plošší organizace znamená zároveň i větší flexibilitu, a ve spojení s procesním a týmovým řízením umožňuje lepší využití materiálních i lidských zdrojů.

- od individuální odpovědnosti k týmové

Pracovníci jsou součástí týmů, úkoly jsou předkládány týmům, které samostatně řeší dílčí práce i odměňování. Společná motivace, vzájemná spolupráce a mezilidské vazby vedou nejen k větší iniciativě jednotlivých členů týmu, ale i k jejich osobnímu rozvoji, a tím zároveň i k rozvoji celého týmu. Konečný produkt je společným řešením „týmového rozumu“, odpovědnost za něj „týmovou odpovědností“.

### **B.3. Odvozené megatrendy v rozvoji lidských zdrojů:**

Změny v organizacích vyvolávají též potřeby změn v oblasti lidských zdrojů. Jako hlavní megatrendy v rozvoji lidských zdrojů uvádíme:

- od rozvoje manažerů k rozvoji lidských zdrojů obecně

Vedle zvyšování nároků na kvalifikaci manažerů se stále více zvyšují požadavky na řadové pracovníky a na dělníky. Už dnes některé pohraniční firmy na našem území vyžadují od dělníků středoškolské vzdělání. Managementy řady podniků si začínají uvědomovat hodnotu lidských zdrojů a zaměřují se na jejich koučování a na řízení jejich osobnostního a profesního rozvoje v souladu se zájmy firmy.

- od národních kultur k mezinárodní kultuře a kulturní citlivosti

V mezinárodních firmách se ztrácejí národní kulturní bariéry, vytvářejí se nové firemní kultury, práce v týmech učí pracovníky respektu vůči odlišným kulturám. Moderní manažer musí mít široký rozhled, sledovat globální trendy, začleňovat globální prvky do místních prostředí. Musí být schopen vyjednávat s reprezentanty z jiného kulturního prostředí, řešit problémy i s ohledem na citlivé vztahy mezi kulturami. Proti kulturní globalizaci však stojí silné obavy o ztrátu národní identity a vznikají tak v mnoha zemích tradicionalistické a nacionalistické snahy (zejm. ve Francii), které ve svém důsledku globalizaci brzdí.

- od subjektivnosti k unifikaci kritérií

Tradičně byly požadavky na kompetence pracovníků a hodnocení jejich kompetencí stanovovány subjektivně. To vyvolávalo nejasnosti ve srovnávání mezi lidmi a firmami, nesprávný odhad vlastní kompetentnosti mohl být také zdrojem namyšlenosti některých manažerů; kritéria na výkon určitých funkcí jsou standardizována a kompetence manažerů jsou srovnatelné se standardy (MCI).

- od monoprofesní orientace k multiprofesnosti

Změny podnikatelského prostředí, spojené s globalizací, a charakterizované zvýšeným konkurenčním tlakem, s sebou přinášejí i větší konkurenci na trhu práce. S mobilitou pracovní síly v mezinárodním měřítku přestává existovat tradiční celoživotní kariéra, tak jak ji známe, založená na dosaženém školním vzdělání, a na předpokladu celoživotního zaměstnání v jedné organizaci. Pokud bude chtít jedinec v konkurenci na trhu práce obstát, musí mít co nabídnout. V souvislosti s nově vyráběnými produkty a novými metodami řízení, především delegováním, se očekává vyšší samostatnost pracovníků, jejich větší připravenost vykonávat daleko širší spektrum činností, než dosud. Aby na trhu práce dosáhli flexibility a multiprofesnosti, budou nuceni rozvíjet své znalosti nejen odborné, ale i sociálně psychologické, jazykové apod..

- od tvrdého, autoritativního přístupu k měkkému, demokratickému

Zatímco v minulosti převažovalo, a v řadě našich podniků dosud převažuje řízení direktivní, s rozvojem osobních kvalit pracovníků přestává být tento styl vedení vhodný. Jako daleko účinnější se jeví vedení zmocňující a delegující. Dnešní management by měl řídit koncepčně pomocí cílů. Pomocí příkazů není možné dosáhnout skutečně hluboké systémové změny. Objevuje se nový způsob komunikace, založený na partnerském přístupu k pořízeným, kdy

vedoucí posiluje sebevědomí svých spolupracovníků, zároveň však vyžaduje aktivitu a odpovědnost.

- od transakčního k transformačnímu vedení

Vedení založené na směně (podmíněná odměna, výjimečná opatření) je nahrazováno charismatickým, stimulujícím „vůdcem“. Mění se přístup k podřízeným – od sankcionování za nedostatky, k pozitivnímu vedení lidí, k posilování jejich motivace. Od podrobných pracovních postupů k podpoře iniciativy a tvořivosti.

- od individuálních kompetencí k týmovému sdílení kompetencí

Nedostatky v kvalitě jednoho pracovníka jsou kompenzovány přednostmi ostatních členů týmu, takže sdílené znalosti, dovednosti a zkušenosti se stávají týmovou kompetencí. K tomu je ovšem nezbytné pochopení práce týmu a úlohy každého jednotlivého člena v něm, akceptování rozdílů mezi členy týmu, vzájemná komunikace, kooperace a skupinová důvěra.

- od individuálních zkušeností ke sdílení zkušeností

Pracovníci musí být schopni nejen se vzdělávat, ale také získané informace sdílet. Zkušenosti pracovníka na jednom pracovišti jsou předávány ostatním zaměstnancům organizace. K tomu je ovšem zapotřebí modernizace metod a způsobů podnikové komunikace, její kvalitativní i kvantitativní změny. Vedle nejvíce užívaných verbálních metod, prostřednictvím skupinových briefingů, organizovaných výměn zkušeností apod., může pracovník uplatňovat své názory, nápady a zkušenosti i prostřednictvím videorekordéru, elektronické pošty, firemního časopisu, či v českých firmách zatím dost řídky využívané „volné komunikace“, při níž otevřené dveře pracovny naznačují, že s příslušným pracovníkem se může kdokoliv ve firmě setkat.

- od důrazu na dokonalost k důrazu na specifický rozvoj

Málo efektivní snaha napravovat slabé stránky pracovníků a vychovávat „dokonalé jednotlivce“ přestává mít význam v souvislosti s týmovou prací a sdílením schopností. Lepší efekt má rozvíjení silných stránek pracovníků při tolerování jejich nedostatků.

- od tradičního vzdělávání k systematickému rozvoji zkušeností

Dosavadním formám vzdělávání se nedaří připravit pracovníky, flexibilní k potřebám trhu práce. Všeobecné vzdělání a dovednosti, které umožňuje získat současná škola, jsou pro hospodářskou praxi méně účinné než různé formy koučování, učení ze zkušeností, výcviku na pracovišti, delegování, změn obsahu práce. Na dalším rozvoji pracovníků se proto musí podílet i zaměstnavatel. Je třeba vytvořit novou tradici, tradici „učících se podniků“, tzn..

organizací, které na jedné straně dokáží povzbudit své zaměstnance k dalšímu učení, k rozvíjení jejich možností, k tomu, aby projevovali iniciativu, na straně druhé však musí tyto organizace umět začlenit zkušenosti, nápady, představy a plány pracovníků do svých strategických cílů. Předpokladem je dobrá komunikace a neustálá zpětná vazba mezi managementem a pracovníky.

- od vnější kariéry k vnitřní kariéře

Tradiční vnější kariéra zaměřená na postup v organizační hierarchii je nahrazována kariérou zaměřenou na osobní rozvoj a seberealizaci. Člověk musí sám převzít odpovědnost za své vzdělávání a rozvoj, za své další uplatnění, za zvyšování své hodnoty na trhu práce. Závislost pracovníka na organizaci se bude postupně snižovat, bude docházet k přesunu od trvalých pracovních míst k smluvnímu pracovnímu poměru, což bude klást nároky na větší univerzálnost a přizpůsobivost.

- od znalostí k práci se znalostmi

Efektivní řízení je založeno na získání a správném vyhodnocení informací, neobejde se tedy bez adekvátního informačního zázemí. Důležité změny do manažerské práce přináší informační technologie. Namísto osvojování encyklopedických znalostí se pracovníci učí potřebné informace vyhledávat, a využívají k tomu prostředků moderní techniky (internet). Zavedení internetu obvykle znamená velký zlom ve stylu práce celé firmy. Práce se zrychlí, bezprostředně lze získat informace o partnerech, zákaznících i konkurenci, činnost firmy se zefektivní. Problematikou dopadu obchodu po internetu na evropský trh, na organizaci firem a na celý proces řízení lidských zdrojů se zabývala i 32. světová konference o řízení lidských zdrojů, kterou organizoval Management Centre Europe v Nice.



## C) Návrh opatření

Strategie rozvoje lidských zdrojů v hospodářství ČR bude vycházet z obecných rozvojových megatrendů a srovnání s aktuální situací v této oblasti:

1. rozvoj manažerských znalostí (strategické řízení, marketing, logistika, controlling, řízení kvality, řízení lidských zdrojů, řízení operací, IT atd.),
2. rozvoj manažerských dovedností (komunikování, vedení, motivování, delegování, řízení času, řízení projektů atd.),
3. rozvoj postojů k podnikání, osobní a profesionální mobility, loajality vůči zaměstnavateli a osvojování obecných morálních principů,
4. rozvoj jazykových dovedností,
5. částečně i rozvoj vybraných oblastí odborných technických znalostí.

V zahraničí vznikla řada iniciativ, jejichž cílem bylo povzbuzení rozvoje lidských zdrojů v hospodářské sféře všeobecně, ale současně vytvoření nástrojů tlaku na zaměstnavatele, aby aktivně podněcovali rozvoj lidských zdrojů ve svých organizacích. V našem návrhu jsou obsaženy podněty z projektů „Investors in People“ (Británie) a EFQM (EU).

Zdá se, že rozvoj lidských zdrojů se v prvním období (asi 5 let) těžko obejde bez státní podpory organizacím, které se přihlásí k navrhovaným iniciativám. Tak se systém stane atraktivním pro firmy, které se zaměří na koncepční rozvoj lidských zdrojů, a které se stanou v posledních letech svými výsledky příkladem pro následování ostatními hospodářskými organizacemi.

Cíli navrhovaných opatření je:

- ⇒ rozvinout koncepční myšlení v oblasti rozvoje lidských zdrojů v organizacích,
- ⇒ standardizovat požadavky na kompetence manažerů a pracovníků,
- ⇒ ukázat jasně manažerům a pracovníkům jejich nedostatky a stimulovat je k jejich odstranění,
- ⇒ podpořit organizace, které zavedou do svého řízení prvky moderních koncepcí lidských zdrojů,

⇒ přiblížit vzdělávání potřebám praxe.

Základní body programu rozvoje lidských zdrojů v organizacích budou:

### 1. Vytvořit program rozvoje lidských zdrojů v hospodářských organizacích.

Tento program bude zahrnovat body, které musí organizace splnit, aby mohla dostat dotace na rozvoj lidských zdrojů. Program budou tvořit následující body:

⇒ Firma má jasnou vizi a strategické cíle. Tato vize a cíle splňují kritéria reálnosti a konkrétnosti. Tato vize a cíle jsou komunikovány všem pracovníkům a pracovníci jsou o nich informováni.

Příklad: zvýšit vývoz do německy mluvících zemí

⇒ Tyto cíle jsou promítnuty do cílů jednotlivých útvarů a do cílů jednotlivých pracovníků.

Příklad: útvar obchodu - rozšířit expozituru v Německu, připravit pracovníky

⇒ Na základě útvarových a individuálních cílů jsou definovány kompetence, požadované od jednotlivých pracovníků (znalosti, schopnosti, dovednosti, postoje) a požadovaný stupeň jejich plnění (např. 1-5 včetně verbálního popisu pro každý stupeň).

Příklad: obchodní zástupce v Německu bude ovládat znalost německého trhu (stupeň 5), komunikační dovednosti (stupeň 3) a znalost německého jazyka (stupeň 4 - to v popisu může znamenat např. úplné porozumění a plynulé vyjadřování s drobnými chybami).

⇒ Plnění daného stupně kompetence je pravidelně vyhodnocováno a v případě rozporu mezi požadavkem a plněním jsou pracovníkům ukládána opatření k odstranění rozporu. Pracovníci se podílejí aktivně na svém hodnocení a na navrhování opatření.

Příklad: reálná úroveň znalosti němčiny u pracovníka XY je hodnocena pouze stupněm 3, to znamená, že pracovník musí absolvovat kurz, který posune jeho znalost od stupně 3 ke stupni 4).

⇒ Útvarové a individuální cíle jsou pravidelně aktualizovány v souvislosti se změnami vize a strategických cílů.

Příklad: strategie firmy se zaměří více na středomoří a díky tomu bude nutno přehodnotit požadované kompetence obchodního útvaru a jeho pracovníků

⇒ Ve firmě existuje systém controllingu, který věrně postihuje skutečný hospodářský stav firmy a jejich jednotek.

⇒ Existuje systém odměňování pro vrcholové manažery, který je postaven na těsné relaci k hospodářským výsledkům firmy, sledovaných controllingem (případně i na relaci k odměňování na nižších úrovních).

⇒ Ve firmě jsou připraveny „mléčné programy“ pro studenty, které spočívají ve stážích během studia, zadávání odborných projektů, nabídky konzultací pro diplomové práce a ročníkové práce, možnosti placených prací na projektech atd. Tyto „mléčné programy“ jsou nabízeny vysokým školám - kariérovým centrům (bude vysvětleno v dalších odstavcích).

## **2. Vytvořit instituci, která bude podporovat rozvoj lidských zdrojů ve firmách.**

Posláním takové instituce bude posuzování úrovně rozvoje lidských zdrojů ve firmě a podmínek, které firma pro rozvoj lidských zdrojů vytváří. Zřizovateli mohou být např. MPO, NVF a Hospodářská komora. Tato instituce by však měla fungovat jako nezávislý orgán. Tato instituce by posuzovala plnění programu a přiznávala dotace na poradenství a vzdělávání organizacím, které program plní a dotace organizacím, které program plní a mají odpovídající hospodářské výsledky, která slouží k propagaci pozitivních případů a současně k motivování managementu firmy na rozvoji firmy.

## **3. Vytvořit celostátně použitelný vzorový systém kompetencí pro jednotlivé činnosti včetně požadovaných úrovní plnění.**

Kompetence pro jednotlivé činnosti i požadované úrovně plnění by bylo možno do určité stanovené úrovně vytvářet odlišně od vzorového systému.

## **4. Vytvořit systém vzdělávání, nastavený na systém kompetencí a jejich stupňů.**

Tento systém by umožňoval posun kompetence pracovníků od nižších stupňů k vyšším. Tak by například existovaly kurzy, posouvající jazykové znalosti z úrovně 3 do úrovně 4.

Do tohoto systému by byly zařazovány vzdělávací firmy na základě splnění podmínek nezávislých auditů. Další nezávislé instituce by se zabývaly ověřováním kompetencí absolventů.

#### **5. Spojit vysokoškolskou výuku s potřebami praxe**

Vnést praktické aspekty do vysokoškolské výuky, omezit učení znalostem, posílit učení dovednostem včetně dovednosti jak hledat znalosti, minimalizovat množství přednášek, VŠ výuku postavit na samostatném studiu a aktivačních metodách. Podporovat sandwichový systém vzdělávání - 3 roky bakalářského studia, rok praxe, 2 roky magisterského studia

#### **6. Ovlivnit kariéru studentů a absolventů škol**

Vybudovat systém profesionálních kariérových poraden, obsazených odborníky ve vědách o práci, které umožní optimální využití potenciálu mládeže. Odbornost těchto poraden nemohou zastat pedagogicko-psychologické poradny ani výchovní poradci na školách. Vybudovat kariérová centra na školách, která budou nabízet absolventům škol mléčné programy firem a podávat k nim konzultace.

#### **Použitá literatura**

- Burdová, Pavla a kol.: Lidské zdroje v České republice 1999, Ústav pro informace ve vzdělávání, Národní vzdělávací fond, Praha 1999
- Clegg, Stewart, J.: Modern Organizations - Organization Studies in the Postmodern World, SAGE, London 1990
- Hoffman, Václav, Jirásek, Jaroslav, Kubr, Milan, Pitra, Zbyněk, Český manažer v procesu transformace: Národní vzdělávací fond, Praha 1997
- Investors in People, Stuart McKechnie ltd., Tynemouth 1996
- Mayo, Andrew: Managing Careers - Strategies for Organisations, Institute for Personnel Management, London 1993
- Management Standards, Management Charter Initiative, London 1995
- Prokopenko, Joseph, Kubr, Milan a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů, Grada, Praha 1996

- Řízení lidských zdrojů, Modulový vzdělávací program, Modul D: Vzdělávání a rozvoj pracovníků, Národní vzdělávací fond, Praha 1998, 4. část, s. 2-7
- Self-assessment Guidelines, European Foundation for Quality Management (EFQM), Brussels, 1995
- Smutek, Miloš a kol.: Průzkum potřeb organizačního a osobnostního rozvoje podniků v České republice, Asociace trenérů a konzultantů managementu, Ostrava 1999
- Špačková, Libuše: Studie produktivity, Personál, roč. 5, leden 1999, s.23
- Urban, Jan: Co odlišuje výkonné firmy od těch ostatních?, Personál, roč. IV., říjen 1998, s.8-10
- Vláčil, Jan a kol.: Organizační kultura v českém průmyslu, Codex Bohemia 1997