

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Filozofická fakulta**  
**Katedra sociologie a andragogiky**

**Jana Petrášová**

**Modernizace personální práce**

**Bakalářská diplomová práce**

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová Olomouc 2010

## **Autorské prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v něm veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 23. 3. 2010

Jana Petrášová

## **Obsah**

Autorské prohlášení .....	2
Obsah .....	3
Úvod .....	5
Předmět a cíl práce .....	7
Operacionalizace cíle .....	8
Metodologie .....	10
Kritéria modernizace .....	11
1 Teoretická východiska modernizace .....	14
1.1 Dvě vlny modernizačních teorií .....	14
1.2 Specializace .....	17
1.3 Vnitřní kolonizace podle Jürgena Habermase .....	17
1.4 Člověk jako lidský zdroj .....	18
2 Práce jako determinanta člověka .....	19
2.1 Sociální konstrukce času .....	19
2.1.1 Preindustriální společnost .....	19
2.1.2 Industriální společnost .....	20
2.1.3 Postindustriální společnost .....	20
2.2 Tři vývojové fáze personální práce .....	21
2.2.1 Personální administrativa .....	21
2.2.2 Personální řízení .....	21
2.2.3 Řízení lidských zdrojů .....	22
3 Moderní společnost podle Maxe Webera .....	24
4 Moc peněz podle Georga Simmela .....	25
5 Změna jako důsledek modernizace .....	26
5.1 Společnost vědění jako nový koncept společnosti .....	28
5.2 Společnost organizací .....	29
5.3 Učící se společnost jako reakce na nové podmínky .....	31
6 Institucionalizace změny .....	33
6.1 Externalizace .....	33
6.2 Habitualizace .....	33
6.3 Objektivace .....	34

6.4 Deindividualizace .....	35
Závěr .....	36
Anotace .....	38
Seznam literatury .....	39

## Úvod

V dnešní době se společnost ocitá v procesu kontinuální změny. Zdá se to být zprofanovaným klišé, ale skutečnost tomu tak napovídá. Je to nezadržitelný důsledek trvale udržitelného rozvoje. Stejně jak se vyvíjejí jednotliví aktéři, tak dochází k vývoji i celé společnosti. Společnost je tvořena jednajícími aktéry a zároveň jsou aktéři utvářeni společností. Jedno bez druhého nemůže existovat. Každý z nás ve společnosti žije, aniž by si toto musel každodenně uvědomovat. Považuje to za samozřejmost. Právě díky výchově a vzdělání se učíme žít ve společnosti. Jsme tak nuceni se přizpůsobovat měnícím se podmínkám, jak v osobním tak pracovním životě, pokud chceme být součástí společnosti. Organizace musejí také pružně reagovat na inovace, a to nejen technologické, aby zůstaly konkurenceschopné. Právě dnes, v době tzv. celosvětové hospodářské krize, je tento úkol ještě mnohem urgentnější než kdykoli před tím. Čím je svět více provázanější, závislejší na jednotlivých svých součástech, tím se stává zároveň zranitelnějším. Je to jeho slabina a nezamýšlený důsledek. Díky větší spletitosti vztahů využívají organizace potenciálu lidského kapitálu, jelikož jim to podmínky dovolují a situace na trhu nakazuje, a tak se mění i pojetí personální práce (personalistiky). Z těchto všem známých důvodů se ve své bakalářské diplomové práci zabývám tím, co bylo tou sociální změnou, jež vedla k takovéto transformaci. S rostoucím stíráním hranic jednotlivých států napříč kontinenty, se stavějí hranice nové - mezi lidmi. Úměrně s tím, jak se urychluje pohyb, a to nejen díky výstavbě nových dálničních sítí, jež brání v pohybu napříč nimi vznikají i sítě nové - komunikační, jež jsou zdrojem nových informací a vědomostí, které slouží „vyvoleným“ lidem, těm lidem, kteří mají k nim patřičné znalosti a dovednosti, respektive „klíč“, který otevírá brány do tohoto „Nového světa“, jež podléhá novým zákonům. Těm ostatním je přístup zamítnut. Tvoří se tak nový druh nerovností. Lidé jsou solidární pouze mezi sobě rovnými. Čím více je člověk individualističtější, tím roste neosobnost. Paradoxně tím vzniká jakási neautentická individualita. Člověk je snadno zaměnitelný, nahraditelný za druhého stejně nebo více rovného. A možná právě proto se

lidé ptají po smyslu své práce, svého bytí na tomto světě. Vždyť co nám zbude po odstranění všech „berliček“, odkrytí „masek“, jež nám slouží k hraní jednotlivých rolí? Snad je tam někde uvnitř ukryta bytostná lidskost - člověčenství, jež nás všechny spojuje. Odvěká touha po dobru, po tom, co je stálé, má tak novou naději. Uvědomění si toho, že člověk člověku není vlkem, by mohl být ten pravý začátek

## **Předmět a cíl práce**

**Předmětem** mé práce je zkoumání změn, které byly zapříčiněny vývojem modernizačního procesu, a jak tyto změny ovlivnily pojetí personální práce.

**Cílem** mé práce je vymezení změn v oblasti práce v návaznosti na proces modernizace a vliv těchto změn na personální práci.

Tyto změny v oblasti práce budou vycházet z vývojových tendencí **Ulricha Becka**, autora emancipačních teorií tzv. reflexivní modernizace, jež spadají do druhé vlny těchto teorií. Těmito vývojovými tendencemi je proces **individualizace, funkční diferenciaci, generalizace vztahů a racionalizace**. Tyto vývojové tendence se primárně netýkají oblasti práce, ale společnosti jako takové. Budu se tudíž snažit je aplikovat na svět práce a s jejich pomocí se pokusím vysvětlit, k jakým změnám v této oblasti došlo a proč se tak stalo.

## **Operacionalizace cíle**

Vývojovou tendenci modernizace - **proces individualizace** budu chápat stejně jako Ulrich Beck. K individualizaci jsme podle něho odsouzeni. Člověk v reflexivní modernitě se již nemůže opřít o pevné sociální souřadnice stejně jako člověk žijící v epoše jednoduché ( průmyslové ) modernity. Reflexivní modernita mu odebrala opory v podobě třídní příslušnosti, profese, pohlaví nebo rodinného stavu. Jedinec tak čelí rizikům individuálně. Má naprostou volnost a svobodu být odkázán jen sám na sebe. Privilegium svobody se stává povinností všech a kolektivním osudem. To má za následek vyostření nerovností mezi jedinci (Beck In Keller 2007: 51-52 ). Protože jedinci mají pouze omezené zdroje obživy a nemají pevné sociální opory, jsou donuceni spolu soupeřit. Právě proces individualizace nahrává k vytváření svých vlastních strategií přežití. A to se promítá to pracovní sféry, kde lidé představují lidský kapitál v podobě kvalifikace, znalostí, dovedností a schopností. Každý využívá pouze své osobní zdroje a podle nich je posuzován. Lidská síla se proto zformovala do podoby lidského zdroje, se kterým lze nakládat podle potřeb organizace. Lze jej vést, organizovat, vzdělávat a dokonce předpokládat jeho vývoj.

**Proces funkční diferenciac**e umožňuje specializaci prakticky všech oblastí moderní společnosti. Tento proces však v době reflexivní modernity v sobě skýtá nezamýšlený důsledek, a to absenci zodpovědnosti jednoho sektoru za druhý. Chybí zde větší provázanost. Přeneseno do oblasti práce, je nutné, aby všichni pracovníci brali za své jednání zodpovědnost. Organizace se tak snaží zefektivnit a zesynchronizovat svůj chod. Bez přenesení právě zodpovědnosti na nižší úrovně organizace až k řadovým zaměstnancům, toho nelze dosáhnout.

**Proces generalizace všech vztahů** je dalším rysem modernity. Lidé již nejsou vázáni na místní kontexty a jejich jednání se orientují na stále obecnější a univerzálněji platné vztahy, normy a hodnoty ( Beck 1997 In Keller 2007: 52-53 ). Následkem tohoto vývojového trendu v oblasti práce



je změna strategie podnikání ( ústup velkých formálních organizací ) a přechod od lokálně vázaného průmyslového kapitálu ke globalizovanému kapitálu. Kapitál se dnes jednostranně zbavil své závislosti na práci a může jí volně diktovat své požadavky ( Zygmunt Bauman 2000b: 29 In Teorie modernizace. J. Keller: Praha, Slon 2007, s. 46-47 ). Z toho plynou i důsledky pro formální organizaci v podobě nároků zaměstnance plánovat svůj kariérní postup, celoživotně se vzdělávat. Funguje to ale i obráceně v podobě nároků formální organizace na zaměstnance při výběru nového zaměstnance ( právo vybrat si toho nejlepšího uchazeče ), nároky na kvalitu odvedené práce ( efektivita, vysoký pracovní výkon ).

Posledním vývojovým trendem je **proces racionalizace**. Podle Ulricha Becka kritizovala jednoduchá modernita tradici a požadovala její racionalizaci. Naopak druhá reflexivní modernita má učinit rozumnější samo dosavadní uplatňování rozumu. Na tento konflikt v podobě odkouzlení rozumu existuje podle Becka lék, a to znovupromyšlení konvence a základů racionality ( Beck In Keller 2007: 53 ). Tento konflikt se přenáší i do sféry práce, kdy organizace musí promýšlet svá zaběhnutá pravidla a normy. Potřebuje větší transparentnost a kontrolovatelnost svého chodu. Zpochybňuje tak svoji strukturu, aby našla lék na krizi. Tyto postupy jsou typické pro krizový management, který provádí revizi systému a zavádí nové změny do praxe. Vytvářejí se tak nové nároky jak na vedení, tak na zaměstnance.

## **Metodologie**

Pro dosažení cíle práce jsem zvolila metodu teoretické dedukce, na jejímž základě utvořím výsledný obraz sociální změny, která se odehrála ve společnosti a zasáhla do teorie vedení. Tyto sociální změny, jež jsou součástí modernizace společnosti, budu aplikovat na oblast práce. Tuto aplikaci použiji proto, abych názorně ukázala, jak tento modernizační proces, jehož vývoj můžeme sledovat ve společnosti prostřednictvím odehrávajících se sociálních změn, ovlivnil personální práci.

## Kritéria modernizace

Kritéria modernizace v návaznosti na personální práci (změny ve společnosti, které umožnily změnu v pojetí personální práce):

1) **Imperativ profitu** (díky poválečné situaci v 50. a 60. letech 20. století, kdy bylo nutné nastartovat ekonomický růst). Tento imperativ podle Talcotta Parsonse ovládá agresivní síly, které lze zkrátit skrze **profese**, které se řídí hodnotami racionální kompetence, nezaujatosti a účinnosti při zvládání problémů ( viz Talcott Parsons a „vzorce proměnných“ v díle *The Professions and Social Structure*, 1939 In *Teorie modernizace*. J. Keller: Praha, Slon 2007, s. 20).

2) **„Nový člověk“**: Jaký aktér by měl obsadit tyto profese? Takový, který zopakuje momentální úspěch amerických a evropských středních vrstev. Tímto „novým člověkem“ by měl být podle Parsonse aktér „jako racionálně kalkulující bytost, který musí **volit** mezi možnostmi jednání. Profese jsou obsazeny aktéry, kteří se řídí principem afektivní neutrality, jsou orientováni na sebe ( sledují své osobní zájmy ), uznávají univerzálně platné předpisy, jsou soustředěni na podaný výkon, podle kterého jsou odměňováni, a dostávají se do kontaktu s druhými lidmi jen kvůli konkrétní, specifické věci ( řídí se principem funkční specifičnosti) ( viz Talcott Parsons: *The Social System*, 1951 In *Teorie modernizace*. J. Keller: Praha, Slon 207, s. 20).

3) Aby tato nová **„mobilní osobnost“** mohla danou profesi vykonávat, musí se pohybovat pružně a úspěšně v rychle se měnícím světě. Klíčovou vlastností tohoto nového člověka je podle Daniela Lerner **empatie** (viz Daniel Lerner a *The Passing of traditional Society*, 1958 In *Teorie modernizace*. J. Keller: Praha, Slon 2007, s. 22).

4) Díky procesu industrializace a racionalizace se zavádějí podle Wolfganga Zapfa do formálních organizací nové **inovace**, ať už materiální ( např. nové technologie ) nebo sociální (např. odklon od velkých formálních organizací k menším a akceschopnějším jednotkám, což umožňuje lépe využít lidský kapitál ). Tyto inovace pomáhají lépe uspokojovat naše potřeby a lépe řešit naše sociální problémy. Obecně na tyto inovace reagují formální organizace, které požadují po svých zaměstnancích stále větší odbornost. Na tyto

potřeby organizace ( nárůst složitosti práce ) reagují zaměstnanci pomocí **specializace**. V prostředí organizace je jejich práce posuzována podle kritéria výkonnosti. Aby mohli práci vykonávat rychleji, lépe a účinněji musí se specializovat (=zaměřit se na konkrétní specializovanou činnost). Proces specializace jde ruku v ruce s funkční diferenciací. Podle Richarda Münche se „diferencované sféry jednání prostupují a pronikají díky tomu, že jednající respektují všem společné základní normy a hodnoty, které stmelují diferencovaný řád ( viz Richard Münch In Teorie modernizace. J. Keller: Praha, Slon 2007, s. 38). Díky tomu drží nejen společnost, ale i organizace pohromadě. Funkční diferenciaci je reakcí na nárůst vlastní složitosti systému.

5) K tomu, aby zaměstnanci mohli získat znalosti a dovednosti nutné pro výkon své profese, se musí vzdělávat. Koncepce celoživotního vzdělávání je zahrnuta do konceptu „**učící se organizace**“ **Petera M. Sengeho**. Jednotlivým principem fungování každé organizace by mělo být podle Petera M. Sengeho systémové myšlení, které se stává tzv. pátou disciplínou. Ta představuje pojmové jádro všech pěti disciplín. „Systémové myšlení je disciplínou umožňující vidět „struktury“, které jsou základem složitých situací, a rozlišovat změny s vysokým potenciálem účinnosti od změn s nízkým potenciálem účinnosti.“<sup>1</sup>

6) V celé společnosti ( i ve formální organizaci ) podle Talcotta Parsonse narůstá schopnost **systémové adaptace**. Je to schopnost se „bezpodmínečně podřizovat potřebám a imperativům ekonomiky a plně s nimi rezonovat“ ( viz Parsons In Teorie modernizace. J. Keller: Praha, Slon 2007, s. 29 ) . Tímto imperativem je exportní konkurenceschopnost formální organizace v podmínkách ekonomické globalizace.

7) Co však umožnilo formálním organizacím ( a nejen jim ) se bezpodmínečně podřizovat imperativům ekonomiky a diktovat své podmínky zaměstnancům? Jak říká Zygmunt Bauman: Příčinami této změny jsou **strategie podnikání** ( ústup velkých formálních organizací ) a **přechod od lokálně vázaného průmyslového kapitálu ke globalizovanému**

---

<sup>1</sup> SENGE, M. P. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 87s. ISBN 978-80-7261-162-1.

**kapitálu. Kapitál se dnes jednostranně zbavil své závislosti na práci a může jí volně diktovat své požadavky.**

8) Dalším vývojovým trendem je proces **decentralizace** - přenesení kompetencí na stále nižší úrovně formální organizace. Díky tomu se přenesl podíl spolurozhodování na samotné zaměstnance. Změnila se povaha formální organizace ( zavedení menších a akceschopnějších jednotek ), což se projevilo ve vedení a struktuře formální organizace, resp. typu organizací ( viz decentralizované organizace Armstrong 2008: 139 ).

# 1 Teoretická východiska modernizace

Jsou to teoretická východiska modernizačního procesu, který je doprovázen změnami ve společnosti. Některé změny se dotýkají více či méně oblasti práce a v důsledku mění i pojetí personální práce jako takové. Tato teoretická východiska mi slouží k věcné argumentaci, proč došlo k posunu v pojetí personální práce.

Pro účely své bakalářské práce budu čerpat ze 3, resp. 4 konceptů modernizačních teorií podle klasifikace Jana Kellera, které uvádí ve své knize „Teorie modernizace“<sup>2</sup>.

## 1.1 Dvě vlny modernizačních teorií

Na příkladech změn, které popisují výše zmíněné koncepty modernizačních teorií, názorně ukážu a zdůvodním, proč již nevyhovovala koncepce personální administrativy (správy), potažmo personálního řízení ve formální organizaci.

Podle Kellera můžeme tyto koncepty rozdělit do dvou vln modernizačních teorií, a to do první vlny, jež zahrnuje všechny tzv. **klasické teorie modernizace**, a do následující druhé, tzv. **kritické vlny**, která může být dále ještě dělena na tzv. *jednorozměrné teorie modernizace* neboli jednoduché modernizace, a tzv. *emancipační* neboli reflexivní modernizace. Mnozí autoři jednorozměrných modernizačních teorií přisuzují velkou úlohu v modernizaci celých společností faktorům politickým, psychologickým či kulturním a bezvýhradně přitakají převládajícím trendům a považují je automaticky za správné. Narozdíl autoři emancipačních modernizačních teorií se zaměřují kriticky na současné trendy, které mají být překročeny. Reflexivní modernizace si uvědomuje riziko opětné barbarizace poměrů a snaží se svými prostředky teoretické analýzy na něj upozorňovat ( Keller 2007: 18-19 ).

Následující tabulky shrnují teoretiky a stručně popisují obsahy jednotlivých modernizačních teorií, které můžeme zařadit do 1. vlny

---

<sup>2</sup> KELLER, Jan. Teorie modernizace. 1. vyd. Praha: SLON, 2007. ISBN 978-80-86429-66-3.

modernizace tak, jak je uvádí J. Keller v již výše zmiňované knize „Teorie modernizace“ na stranách 19-28:

Tabulka 1

AUTOR MODERNIZAČNÍ TEORIE	OBSAH MODERNIZAČNÍ TEORIE
<p>Marion J. Levy (léto 1951 Chicago) navázal na strukturální funkcionalismus (výklad procesu sociální změny viz. Parsons a jeho „vzorce proměnných“). Chtěl zjistit, v čem se liší průmyslové společnosti od společností předprůmyslových.</p>	<p>Problémy přechodu od tradiční k moderní společnosti se pokusil vysvětlit pomocí „vzorců proměnných“ Talcotta Parsonse (The Professions and Social Structure 1939) = agresivní síly ovládané imperativem profitu lze zkrotit skrze profese, které se řídí hodnotami racionální kompetence, nezaujatosti a účinnosti při zvládnání problémů. Levy použil popis role nezaujatých expertů pomocí koncepce „vzorců proměnných“ jako recept na přechod jakékoli společnosti z fáze tradiční do fáze modernity.</p>
<p>Talcott Parsons a strukturální koncepce společnosti v díle The Social System (1951)</p>	<p>Člověk jako racionálně kalkulující bytost = musí volit mezi možnostmi jednání: Musí se rozhodnout, zda jeho jednání bude:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- afektivní x afektivně neutrální</li> <li>- orientace na sebe (<i>sleduje své osobní zájmy</i>) x orientace na druhého</li> <li>- partikularismus x univerzalismus</li> <li>- připsaný status x podaný výkon</li> <li>- funkcionální specifičnost x funkcionální difuznost (=které vlastnosti aktérů jsou pro něho v dané interakci podstatné).</li> </ul> <p><b>Moderní společnost</b> = jedinci se řídí principem afektivní neutrality, orientace na sebe, univerzalismus (univerzálně platné předpisy), podaný výkon, funkcionální specifičnost (=konkrétní, specifické věci).</p> <p>x <b>tradiční, partikulárně askriptivní společnost</b></p>

Parsons chápe moderní společnosti jako komplexní systémy, které díky vysoké míře své vnitřní diferenciaci přežívají v rychle se měnícím prostředí ( Keller 2007: 37). Stejně jako Parsons, tak i jeho myšlenkoví následovníci včetně Luhmanna se shodují na tom, že funkční diferenciaci umožňuje komplexnost společnosti a její adaptaci na nárůst své vlastní složitosti, což je naznačeno v Tabulce 2 ( Keller 2007: 37 ).

Tabulka 2

AUTOŘI, kteří navázali na Parsonse	MODERNIZAČNÍ TEORIE
Niklas Luhmann	Pojem funkční diferenciaci - umožňuje komplexnost společnosti a adaptaci na nárůst své vlastní složitosti. Evoluce jako evoluce schopnosti evoluce. Modernita se stává permanentní proměnou. Evoluce probíhá sama kvůli sobě.
Richard Münch	Diferencované sféry jednání se prostupují a pronikají díky tomu, že jednající respektují všem společné základní normy a hodnoty, které stmelují diferencovaný řád.
Peter Wehling	Sociální změny doprovázejí přechod od industriální společnosti k postindustriální. Jsou jimi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- rostoucí nejistota zaměstnanců díky ústupu velkých formálních organizací</li> <li>- tlak na světovou konkurenceschopnost v podmínkách ekonomické globalizace</li> <li>- zeštíhlování sociálního státu</li> <li>- redukce veřejného sektoru a sociálního zajišťování</li> </ul>

## 1.2 Specializace

A právě reakcí na nárůst své vlastní složitosti se stal proces specializace. Jelikož jeden pracovník již nemůže všechny druhy práce vykonávat sám v požadované kvalitě a za stejný čas, musel se zaměřit ( specializovat ) na jeden konkrétní pracovní činnost, aby mohl soutěžit ( být konkurenceschopný ) s ostatními pracovníky. Tento proces podnítil i vývoj techniky a technologií, které se stále více zdokalovaly a bylo tudíž



potřeba vysoce specializovaných pracovníků, aby mohli novou techniku a technologie používat v praxi a zvyšovat tak hodnotu vloženého kapitálu.

Aby potenciální adept mohl být přijat do organizace, musí kromě požadované kvalifikace, schopností a dovedností vyznávat stejné priority a hodnoty organizace jako ostatní. Pokud chce tento pracovník být právoplatným členem organizace i celé společnosti, měl by se „bezpodmínečně podřizovat potřebám a imperativům ekonomiky“ ( Keller 2007: 29 ). Schopnost systémové adaptace se podle Parsonse stává nejjobecnějším znakem modernizovaných společností.

### **1.3 Vnitřní kolonizace podle Jürgena Habermase**

To, že se lidé řídí a dokonce podřizují potřebám a imperativům ekonomiky, bylo způsobeno podle Jürgena Habermase vnitřní kolonizací žitého světa subsystémy ovládanými médii peněz. J. Habermas toto dokládá na dvou typech integrace - integrace sociální a integrace systémové. Jako paralely k těmto dvojím typům integrace existují dva modely - model práce a model interakce. „V sektoru práce jde o ovládnutí přírody, společnosti i druhých lidí. (...) V sektoru interakce zprostředkování komunikací je naopak základním předpokladem akceptování subjektivity druhého, uznání jeho práva na sebeurčení a na jinakost.“<sup>3</sup>

„Systémová integrace okupuje prostor, který byl vždy doménou sociální integrace a měl by jí zůstat vyhrazen. To je podstata procesu, jež J. Habermas označuje termínem „vnitřní kolonizace“<sup>4</sup>. Tudiž subsystémy kolonizují žitý svět. Postupující kolonizace žitého světa médii peněz má podobu zformování člověka do podoby lidského zdroje. V popředí tedy stojí úkol jedince, a to zvyšovat svoji osobní výkonnost, který v sobě zahrnuje určitou nejistotu a (ne)zamýšlený důsledek.

### **1.4 Člověk jako lidský zdroj**

Díky postupující kolonizaci žitého světa médii peněz se lidská síla zformovala do podoby lidského zdroje, se kterým lze libovolně nakládat podle potřeb organizace, vést jej, organizovat, vzdělávat a dokonce i

---

<sup>3</sup> KELLER, Jan. *Teorie modernizace*. 1. vyd. Praha: SLON, 2007. 79 s. ISBN 978-80-86429-66-3.

<sup>4</sup> Tamtéž, s. 81.

předpokládat jeho vývoj. Tato organizace zde reprezentuje společnost, která se řídí svými pravidly ( imperativy růstu, konkurenceschopnosti, ziskovosti, ... ). Díky omezeným nerostným surovinám a omezenému hmotnému jmění organizace ( stroje, infrastruktura ) se přesunuje pozornost organizace na nehmotné zdroje ( technologie, intelektuální kapitál ), které mají v sobě větší potenciál být zdokonalovány nebo dokonce se samy rozvíjet. Základní premisy jsou následující: 1. Firmy chtějí maximalizovat své zisky a zároveň minimalizovat náklady v rámci zachování své konkurenceschopnosti. Z tohoto důvodu musí propustit určitý počet zaměstnanců nebo je musejí převést na méně hodnotnou formu práce. 2. Předpokladem odbytu zboží je maximalizace výdajů spotřebitelů na konzum, který překračuje míru spotřeby. Zároveň však spotřebitelé musejí v práci podávat vyšší výkony, aby uspokojili svoji naddimenzovanou spotřebu. To zvyšuje nejistotu zaměstnanců bez ohledu na podaný výkon v rámci omezování nákladů firmami ( Keller 2007: 105 ). Tudíž každý člověk má za úkol zvyšovat svůj lidský kapitál tak, aby udržel krok s ostatními. A tady se kruh uzavírá. Zaměstnancům je ponechán větší prostor pro inovace, na druhou stranu mají stále zachovávat loajalitu vůči zaměstnavateli, z čehož pramení filozofie řízení lidských zdrojů ( Keller 2007: 106).

## 2 Práce jako determinanta člověka

Mnohé z charakteru člověka a sociálních vztahů, do nichž vstupuje, je formováno typem práce, kterou vykonává. Práce je určující determinantou člověka, která utváří nejen jeho osobnost, ale do jisté míry ovlivňuje zpětnou vazbu ostatních lidí. Vždyť když se nás někdo cizí zeptá: „kým jsme“, nebo respektive „čím jsme“, většinou odpovídáme tím, jakou profesi (povolání) vykonáváme. Naši osobnost tedy vztahujeme k práci, tudíž práce tvoří vztahový (referenční) rámec člověka. Neboli to kým jsme, je výsledkem působení právě pracovního procesu, na němž záleží i mínění druhých o nás. Není divu, že tomu tak je, neboť práce a pracovní proces tvoří náplň našeho života. V zaměstnání lidé většinou stráví 1/3 svého produktivního života, další 1/3 prospí a 1/3 mu zbývá na trávení volného času.

### 2.1 Sociální konstrukce času

Vezmeme-li práci jako princip, odlišující tři typy osobnosti, můžeme hovořit o práci **preindustriální**, **industriální** a **postindustriální**. Tyto tři druhy organizace společnosti daly vzniknout i různým pojetím času, na jejichž základě pak můžeme hovořit o sociální morfologii času.

#### 2.1.1 Preindustriální společnost

Život v předindustriální společnosti bychom mohli nazvat *hrou v přírodě*. Lidé žijí v přírodě, jsou na ní životně závislí. Je zdrojem jejich obživy. Pracovní tempo se mění v závislosti na ročním období. Od tohoto pojetí času je pak odvozena **tradiční společnost**. Minulost je pojímána **cyklicky**. Oproti tomu chápání **moderního času** se začalo rozvíjet s nástupem industrializace a průmyslové revoluce. Práce je zbavena sakrálního rozměru, člověk se stává jejím zajatcem a spolu s tím „zajatcem času“. **Regulace práce, dělba práce a zavedení časové kázně** výrazně ovlivnily i mimopracovní čas (rodinný, osobní, volný), který se stává **reziduálním** (zbytkovým).

### 2.1.2 Industriální společnost

S tímto pojetím času se kontinuálně vyvíjela i **industriální společnost**, jež vyrábí zboží a hraje *hru proti vytvořené přírodě*. Čas je **chronologický**. Řemeslná výroba se rozkládá na jednodušší složky a původního řemeslníka nahrazuje inženýr a částečně vyškolený dělník. Je to svět **organizace**, tedy hierarchie a byrokracie, ve kterém se s lidmi zachází jako s věcmi.

### 2.1.3 Postindustriální společnost

Společnost **postindustriální** se soustřeďuje na **služby**. Je to tedy *hra mezi lidmi navzájem*. Zde jsou určující odborná znalost, vyšší vzdělání, které si žádá spíše **kooperaci** a **vzájemnost** než koordinaci a hierarchii. Postindustriální společnost je společností **komunální**. V práci žije člověk stále více mimo přírodu a také stále méně po boku strojů a věcí. Naopak se převážně střetává s ostatními lidmi. Práce je nástrojem celospolečenské kontroly.

Přemáhání přírody dávalo životu lidí vnější společný smysl a skupinový život napojený na věci zase poskytoval lidem, kteří si vytvářeli mechanické nástroje k předělávání světa, silný pocit moci. Postindustriální společnost ztratila oba tyto starší kontexty ze zřetele. Společnost je stále více jakousi sítí vědění, představou, kterou lze realizovat jako sociální konstrukci.

## 2.2 Tři vývojové fáze personální práce

Stejně jako ve společnosti, došlo i v pojetí personální práce ke změnám. Již nestačilo pouze shromažďovat informace o pracovnících nebo řídit jejich pracovní výkon, bylo zapotřebí zefektivnit a zesynchronizovat chod celé organizace tak, aby se intelektuální kapitál mohl v podobě lidského zdroje rozvíjet, a tudíž násobit hodnotu a cenu organizace.

V návaznosti na předešlé změny si můžeme povšimnout trendů ve vývojových fázích personalistiky. „Termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.“<sup>5</sup>

### 2.2.1 Personální administrativa

**Personální administrativa (správa)** je historicky nejstarší pojetí personální práce. Hlavním úkolem bylo pořizovat, uchovávat a aktualizovat dokumenty a informace o zaměstnancích a poskytovat tyto informace řídicím složkám organizace. Jedná se o práci pasivní a podpůrnou. Toto pojetí přežívá až dodnes v některých organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení.

### 2.2.2 Personální řízení

Díky rostoucí míře demokratizace společenských i výrobních vztahů a sílící decentralizaci vzniklo nové pojetí personální práce, a to v podobě personálního řízení, které můžeme datovat již před druhou světovou válkou. Úkolem této vývojové fáze bylo hledání a využívání konkurenčních výhod. Toto pojetí bylo podmíněno liberalizací trhu, zavedení volné hospodářské soutěže, a rovnými příležitostmi. Důležitou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení těchto podniků si začalo uvědomovat důležitost lidské práce a potenciálu lidského kapitálu jakožto důležité konkurenční výhody. V závislosti na stoupající míře specializace se stala personální práce záležitostí profesionálů - specialistů, měla spíše povahu operativního řízení. Bylo bohužel věnováno

---

<sup>5</sup> KOUBEK Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 14 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

málo pozornosti dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a dlouhodobému plánování řízení změn v horizontu více jak pěti let.

### **2.2.3 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepce personální práce, která se v zahraničí začala utvářet v průběhu 50. a 60. let minulého století. V těchto letech totiž došlo k revoltě americké mládeže, která byla vychovávána v době ekonomické hojnosti a v byrokraticky organizovaných amerických univerzitách. Mohl se tak zrodit ideál svobody hledající osobní naplnění, a jehož cílem bylo takřka změnit svět ovládaný obrovskými organizačními strukturami, které potlačují individualitu jedince. Toto vlivné hnutí bylo jedním z impulsů, které podnítilo změnu ve strukturách formální organizace, hlavně v přístupu k zaměstnancům, kteří se chtějí, jak už jsem napsala, spolupodílet na vytváření svého osudu, nebo se chtějí nejen jako pracovní síla, ale i jako osobnost rozvíjet. Řízení lidských zdrojů je jádrem řízení organizace. Vyjadřuje se tak význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru organizace. Nyní se personální práce stává činností koncepční, skutečně řídicí (Koubek 2007: 14-15). Toto dělení vývojových fází v pojetí personální práce (personalistiky) jsem zvolila právě proto, abych názorně demonstrovala posun (vývojový trend) v teorii vedení, jenž se projevuje v opouštění centralizovaného řízení a autoritativního přístupu ve vedení lidí k demokratickému, potažmo liberálnímu. Personální útvar se tak postupně stále více stává místem koordinace, plánování a promyšleného organizování lidských zdrojů organizace. Personalista je nyní pověřen funkcí vyjednavče - diplomata, jakéhosi prostředníka mezi užším vedením organizace (vedoucí složkou) a jednotlivými zaměstnanci či odbory. Měl by být pomyslným transformátorem jejich zájmů. Jeho úkolem by mělo být sladění zájmů obou stran tak, aby to u nich vedlo k vytvoření pocitu spokojenosti. Prostřednictvím těchto tří vývojových fází tu sledujeme vývojový trend směřující od vedení personální agendy (důležitých informací o zaměstnancích) přes řízení pracovních výkonů až po samožčení zaměstnance, kdy má možnost ovlivňovat svůj kariérní postup. Hlavní

prioritou tedy již není splnit jen konkrétní úkol v dané době, ale prostřednictvím intelektuálního kapitálu zesynchronizovat jednotlivé složky formální organizace tak, aby celá organizace fungovala efektivněji. Tyto tři vývojové fáze v pojetí personální práce jsou zastoupeny v různých organizacích v různé míře a v těchto podobách tak přetrvávají dodnes.

### **3 Moderní společnost podle Maxe Webera**

Na jakých základech je založena moderní společnost?

Podle Maxe Webera je moderní společnost založena na protestantské etice a duchu kapitalismu, který jakoby vtiskl společnosti nový rozměr. Ústředním bodem a hodnotou, za kterou stojí zato jít, jsou peníze. Zisk je přepočítáván na peníze, a stejně tak i lidská práce se stává artiklem, s nímž je možné obchodovat a spekulovat. Tak se peněžní zisk pojatý jako sebeúčel, jenž je povinností člověka, zformoval do podoby „povolání“. Neboli jinak řečeno „oceňování splněné povinnosti ve světském povolání jakožto nejvyššího obsahu, který mravní sebekontrola vůbec může do sebe přijmout“.<sup>6</sup> Z toho pramení nepostradatelně rozvinutý pocit odpovědnosti, který oprostí pracujícího alespoň po dobu pracovní od neustálé otázky: jak by s minimem výkonu a maximálně pohodlně bylo přesto možné dosáhnout obvyklé mzdy, a práci bude orientovat tak, jako by byla absolutním sebeúčelem - „povoláním“ (Weber 1998: 211).

Zásada zaměstnavatelů zní následovně: „nízká cena, velký obrát“. Jak toho dosáhnout? Zvýšit produktivitu, a tudíž intenzitu práce, která jde ruku v ruce se snížením nákladů. Jedním z takových technických prostředků je zavedení *úkolové mzdy*, respektive *zvyšování úkolových sazeb*. To však mělo za následek opačný efekt. Místo, aby dělník odpracoval více s vidinou větší odměny, jeho efektivita nevzrostla, naopak klesla. Důvodem proto bylo, že „člověk nechce „od přírody“ vydělávat peníze a víc peněz, jednoduše chce jen žít, žít tak, jak je zvyklý, a vydělávat tolik, kolik na to potřebuje.“<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> WEBER, Max. *Metodologie, sociologie a politika*. 1. vyd. Praha: Oikoymenth, 1998. 232 s. ISBN 80-86005-48-8.

<sup>7</sup> Tamtéž, s.210.



## **4 Moc peněz podle Georga Simmela**

Peněžní hospodářství učinilo ze subjektu objekt, došlo k odosobnění v rámci formální organizace. Zároveň však peníze vystupňovaly samostatnost a nezávislost jednotlivce. Mezi osobu a věc (majetek) vstoupila zcela objektivní instance peněz, která postrádá jako taková jakékoli kvality. Vzájemný vztah osoby a majetku se stává zprostředkovaným. To je činí samostatnými a schopnými rozvoje (Simmel 1997: 8-9). Moderní člověk se prostřednictvím dělby práce stává závislým na ostatních, „neboť každý nyní pracuje pro druhého a teprve prací všech vzniká komplexní ekonomická jednota, která doplňuje jednostranný výkon jednotlivce.“<sup>8</sup> Díky tomu, že jsme dnes mnohem závislejší na druhém člověku obecně a na určitém člověku jsme mnohem nezávislejší, dochází k silnému individualismu. Člověku je lhostejné, o koho právě jde, stává se anonymním. Na jedné straně tak stojí vyrovnání (nivelizace) a na straně druhé autonomní utváření osoby (individualizace) (Simmel 1997: 13).

Peníze se tak stávají absolutním cílem, který pudí člověka k činnosti. „[O]bsahy poznání, jednání a formulujících se ideálů jsou ze své pevné, substanciální a stabilní formy převáděny do stavu vývoje, pohybu a lability.“<sup>9</sup> Potenciální zaměstnanec tedy vstupuje na pracovní trh se zájmem prodat svou pracovní sílu co nejvýhodněji pro sebe, a zároveň zaměstnavatel chce nakoupit pracovní sílu co možná nejvýhodněji pro něj. Jde tedy o hledání kompromisu, jelikož jako zaměstnanec si do značné míry mohou vybrat pro koho budou pracovat.

---

<sup>8</sup> SIMMEL, Georg. *Peníze v moderní kultuře a jiné eseje*. 1. vyd. Praha: SLON, 1997. 11-12 s. ISBN 80-85850-50-8.

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 23.

## **5 Změna jako důsledek modernizace**

Díky tomu, že se mění charakter a potenciál intelektuálního kapitálu, musí každá organizace pružně reagovat na změny, ke kterým dochází ve vnitřním i vnějším prostředí organizace. Jinak řečeno „[m]anažerům dynamika znalostí diktuje jeden evidentní naléhavý úkol: každá organizace musí do své struktury integrovat řízení změn“.<sup>10</sup>

Hnacími silami změny mohou být události - potřeba změny je organizaci vnucena, dále pak novátorský strategický plán či může být změna inspirována energickým a odhodlaným jedincem, který chce něco udělat. Musíme si tedy uvědomit existenci změny a připustit si její nezbytnost. O změně musejí být přesvědčeni všichni členové organizace ( Armstrong 2008: 160-161). Moderní organizace se musí neustále rozvíjet a ne stagnovat ( uvíznout na „mrtvém bodě“ ), pokud se chce udržet v konkurenčním prostředí. Musí neustále vyvažovat svůj potenciál, tedy oscilovat mezi stabilitou a labilitou. Pokud chce zavést (integrovat) změnu do své struktury neboli řídit změnu, musí podle Kurta Lewina ( Armstrong 2008: 154 ) narušit svůj status quo, provést demontáž současné stabilní rovnováhy, která podporuje existující chování a postoje, neboli „rozmrazit“ tento stav. Dále provést samotnou změnu, tedy vytvořit nové reakce založených na nových informacích. Posledním krokem je „zmrazení“ neboli stabilizování změny pomocí zavedení a fixace nových reakcí do profilu osobnosti těch, jichž se to týká.

Posláním organizace je zapojovat znalosti do práce - do práce na nástrojích, produktech a výrobních procesech, na projektování práce, na znalostech samých. Z povahy znalostí vyplývá, že se rychle mění, takže z dnešních jistot se vždy stávají zítřejší absurdity. (Drucker 1998: 69-70). Právě tak důležité a často dokonce důležitější než vědecké inovace jsou inovace sociální. Wolfgang Zapf chápe inovace jako „nové materiální a sociální technologie, které pomáhají lépe uspokojovat naše potřeby a lépe řešit naše sociální problémy.“ ( Zapf 1994: 28 In Keller 2007: 39 ). Inovace dělí na:

---

<sup>10</sup> DRUCKER, P. F. *Řízení v době velkých změn*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 72 s. ISBN 80-85943-78-6.

**-materiální inovace-** př. vývoj v oblastech mikroelektroniky, biotechnologií, nové druhy energie a materiálů

**-sociální inovace** - odklon od velkých byrokratických organizací k menším a akceschopnějším jednotkám, což umožňuje lépe využít lidský kapitál a zvýšit participaci občanů na hospodářském a politickém dění. Čím silnější krize nás postihnou, tím lépe, neboť to přináší tím mocnější impuls k inovacím všeho druhu. Žádná krize nemůže být tak silná, aby zpochybnila univerzální platnost institucí, které tyto krize generují.

Konkrétně se management každé organizace musí řídit třemi systematickými praktikami. První z nich je nepřetržité zdokonalování všeho, co organizace dělá, tedy proces, jemuž se v Japonsku říká *kaizen*. Neboli cílevědomé a nepřetržité zdokonalování. Za druhé se každá organizace bude muset naučit svých znalostí využívat, to znamená vyvíjet na základě vlastních úspěchů další generace aplikací. Konečně se pak každá organizace bude muset naučit inovacím - a inovace dnes lze a je nutno organizovat - jako systematickému procesu. A pak se samozřejmě vrátíme zpět k opuštění všeho neproduktivního a celý proces začíná znovu od začátku. Nebude-li takto postupovat, organizace založená na znalostech brzy zjistí, že zastarává, ztrácí kapacitu výkonnosti a spolu s ní i schopnost přilákat a udržet si kvalifikované lidi disponující znalostmi, na nichž je výkonnost závislá. Nutnost organizačně se přizpůsobit změnám rovněž vyžaduje značnou míru decentralizace. Je tomu tak proto, že struktura organizace musí umožňovat rychlé rozhodování (Drucker 1998: 71-73). Společnost organizací je v historii lidstva zcela bezprecedentním jevem. Je bezprecedentní ve své výkonnostní kapacitě jednak proto, že každá z organizací, které ji tvoří, je vysoce specializovaným nástrojem, koncipovaným pro jeden konkrétní úkol, jednak proto, že každá z nich je založena na organizaci a využívání znalostí. Je bezprecedentní ve svých rozporech a problémech (Drucker 1998: 81).

## 5.1 Společnost vědění jako nový koncept společnosti

Vědění se stává novým druhem kapitálu, obchodovatelným artiklem, zbožím, se kterým lze počítat (kalkulovat). Kdo má omezen nebo zamezen přístup tomuto primárnímu zdroji, je „vyhozen“ z tohoto „kola“ - ze společnosti vědění, jež je založena na informacích, informačních technologiích a sítích.

Podle Arnošta Veselého „je společnost vědění (knowledge society) jeden z hlavních teoretických proudů současných modernizačních teorií“.<sup>11</sup> „Základní myšlenku společnosti vědění bychom mohli shrnout takto: zatímco základními konstitutivními prvky moderní společnosti byl fyzický kapitál, množství lidské práce a průmysl (...), v současné době jsme svědky transformace ke společnosti, ve které se klíčovým faktorem produkce stává vědění, důsledkem čehož se následně zásadně mění i veškeré společenské instituce.“<sup>12</sup>

A právě výše zmíněné by se mohlo stát východiskem pro změnu pojetí v oblasti řízení lidského kapitálu ve formální organizaci. Neboť vědění se stává konkurenční výhodou nejen v rámci organizace, ale i mezi lidmi navzájem. Tímto způsobem se formuje intelektuální kapitál. „Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) - tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace.“<sup>13</sup> Intelektuální kapitál se tak stává novým zdrojem organizace, se kterým se musí „počítat“. Je novou determinantou formální organizace. Na základě existence společnosti vědění se vytvořil intelektuální kapitál, jehož význam je umocněn právě prosazováním jejích zákonitostí v praxi. Právě tyto zákonitosti můžeme považovat za základní mechanismy změn, které musí formální organizace integrovat.

---

<sup>11</sup> VESELÝ, A. Společnost vědění jako teoretický koncept. *Sociologický časopis*, 2004, vol. 40, no. 4, s.433-446.

<sup>12</sup> Tamtéž, s.434.

<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 27 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

## 5.2 Společnost organizací

Naše doba prochází obdobím transformace, která postihuje nejen „západní“ civilizace. V této společnosti jsou znalosti pro jednotlivce i pro ekonomiku jako celek primárním zdrojem. Znalosti se mohou stát produktivními pouze tehdy, pokud jsou integrovány do nějakého úkolu. A proto je společnost znalostí zároveň společností organizací: účelem a smyslem existence každé organizace je integrace specializovaných znalostí ve společný úkol (Drucker 1998: 70).

Jak tedy zesynchronizovat fungování jednotlivých složek formální organizace? Tohoto úkolu by se měl zhostit personální útvar.

Tímto jsou kladeny požadavky na personální práci, konkrétně na její nejnovější podobu - řízení lidských zdrojů. Jsou tak formulovány úkoly řízení lidských zdrojů tak, jak je chápe Koubek (Koubek 2007: 16-18):

1. Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se požadavkům pracovního místa. U tohoto úkolu se stále více uplatňuje tzv. tailoring neboli "šití" pracovních úkolů a pracovních míst na míru pracovníkovi. Snaha zařazovat správného člověka na správné místo se mění ve snahu nalézt pro člověka správnou náplň práce, správné pracovní úkoly, aby se optimálně využívaly jeho schopnosti.
2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů (tato orientace se původně prosazovala v onom skutečně nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů, ale v posledních letech dochází ve vyspělých zemích k jejímu rychlému akceptování a uplatňování).
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tj. rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb

pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.

5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (tento úkol se objevil ve druhé polovině 90. let jednak jako reakce na předcházející snahy zaměstnavatelů omezovat práva zaměstnanců a eliminovat odbory, které se nakonec v podstatě obrátily proti nim, a jednak jako reakce na růst konkurence na trhu práce při získávání a udržení si těch nejlepších a nejschopnějších pracovníků). Těchto pět úkolů bychom mohli do jisté míry chápat jako cíle nebo strategie personálního útvaru jak dosáhnout efektivního řízení lidských zdrojů.

V zájmu plnění těchto hlavních úkolů se řízení lidských zdrojů zaměřuje na následující aktivity (uspořádáno podle pořadí významu):

1. Vzdělávání a rozvoj pracovníků (identifikace potřeby, plánování a realizace vzdělávání a rozvoje zaměřeného na klíčové znalosti, dovednosti, přístupy a chování, které pracovníkům umožní efektivně vykonávat současnou i budoucí práci a učiní z nich flexibilní pracovní sílu.
2. Organizační rozvoj (zabezpečování zdravých vztahů uvnitř organizačních jednotek i mezi nimi a pomoc pracovním skupinám při iniciování, řízení a zvládání změn).
3. Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur (definování toho, jak budou organizovány a integrovány pracovní úkoly, pravomoci a systémy do pracovních míst a ta pak do jednotlivých organizačních celků a celé organizace).
4. Formování personálu organizace (získávání, výběr, rozmístování a propouštění pracovníků, tedy spojování lidí, jejich schopností a představ o kariéře s pracovními místy a dráhami kariéry v organizaci).
5. Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému (v podstatě jde o zabezpečování datové základny personální práce v organizaci).

6. Plánování lidských zdrojů (determinování personálních strategií a potřeb lidských zdrojů v organizaci a hledání možností, jak tyto potřeby uspokojit).
7. Odměňování a zaměstnanecké výhody (zabezpečit, aby odměňování a poskytování zaměstnanecké výhody byly spravedlivé a konzistentní).
8. Pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory (zabezpečování zdravých vztahů mezi organizací a odbory, ale i zdravých zaměstnaneckých vztahů).
9. Pomoc pracovníkům (poskytování pomoci pracovníkům v případě, že se dostanou do osobních problémů, poskytování poradenské služby jednotlivým pracovníkům) (Koubek 2007: 19-20).

### **5.3 Učí se organizace jako reakce na nové podmínky**

Na tuto koncepci úzce navazuje koncept Učí se organizace Petera M. Sengeho. Jednotícím principem fungování každé organizace by mělo být podle Petera M. Sengeho systémové myšlení, které se stává tzv. pátou disciplínou. Ta představuje pojmové jádro všech pěti disciplín. „Systémové myšlení je disciplínou umožňující vidět „struktury“, které jsou základem složitých situací, a rozlišovat změny s vysokým potenciálem účinnosti od změn s nízkým potenciálem účinnosti.“<sup>14</sup>

První disciplínou je „Osobní mistrovství“. „Organizace se učí pouze prostřednictvím jednotlivců, kteří se učí. To, že se učí jednotlivci, ovšem není zárukou organizačního učení. Avšak bez učících se jednotlivců nemůže k žádnému organizačnímu učení dojít.“<sup>15</sup> Výsledkem by mělo být tvůrčí napětí, jež představuje hybnou sílu organizace.

Druhou disciplínou jsou „Mentální modely“, které jsou důvodem toho, proč se určité myšlenky neprosadí nikdy v praxi. Tvoří je totiž určité stereotypní vnitřní představy, které nám zabraňují vidět věci v „novém světle“ (Senge 2007: 177).

„Sdílené vize“ jsou třetí disciplínou. Nejedná se zde o nějakou abstraktní myšlenku, ale o jakousi samostatnou existenci - kolektivní entitu (Senge 2007: 204-205).

---

<sup>14</sup> SENGE, M. P. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 87s. ISBN 978-80-7261-162-1.

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 145.

Čtvrtou disciplínou je „Týmové učení“. Plýtvání energií se stává problémem mnohých organizací. Zvládnutí této disciplíny umožňuje sladění týmu. Týmové učení v rámci organizací má tři kritické rozměry. Za prvé je třeba pronikavého rozmyšlení o složitých problémech. Druhým rozměrem je potřeba vynalézavého a koordinovaného jednání. A třetí dimenzí je role členů týmu vzhledem k jiným týmům (Senge 2007: 231).



## **6 Institucionalizace změny**

Jak tedy institucionalizovat (zavést) změnu do formální organizaci? Jako návod mi poslouží definování institucionalizace společnosti a společenského řádu, kdy se společnost stává objektivní realitou tak, jak ji chápou Peter L. Berger a Thomas Luckmann ve své knize „Sociální konstrukce reality. Pojednání o sociologii vědění“ na stranách 51-93 této knihy. Na počátku procesu institucionalizace společnosti, jejího sociálního řádu, stojí předpoklad lidského bytí.

### **6.1 Externalizace**

Člověk, aby mohl existovat ve vztahu k vnějšmu prostředí, musí vycházet sám ze sebe - neboli externalizovat se v činnosti, která vyplývá z povahy člověka - je jeho determinantou. Jelikož je vztah k jeho prostředí otevřený, má člověk potřebu jej uzavřít prostřednictvím sociálního řádu. Člověk tím, že jedná, vytváří chaos, neboť každý člověk jedná tzv. po svém, nehledě přitom na druhého člověka. Aby byla možné sociální jednání a komunikace, musejí být zavedeny do dialogu nějaká pravidla, která umožní tuto komunikaci, a podle kterých se budou muset lidé závazně řídit. Tato pravidla vyžadují instituce, které budou nad prováděním a dodržováním těchto pravidel dohlížet. Tak se z chaosu vytváří sociální řád. Co když se však změní podmínky konstituující tento sociální řád? Na tyto změny musejí reagovat organizace, které jsou ztělesněním a vykonavatelem institucí.

### **6.2 Habitualizace**

Aby došlo k institucionalizaci těchto nových podmínek, je nutné habitualizovat novou činnost, která reaguje na tyto nové podmínky, tak že se ustálí vzorec této činnosti, jenž může být ostatními napodobován.

K institucionalizaci tedy dochází vždy při vzájemné typizaci habitualizovaných činností určitým **typem vykonavatelů** těchto činností. Prostřednictvím toho, že je tato činnost předávána skrze instituce respektive skrze typ vykonavatelů ( určitým typem lidí ), lze vysvětlit proces institucionalizace změny.

### 6.3 Objektivace

To, aby produkty lidské činnosti nabyly objektivní povahy je nutný proces **objektivace**, se kterým je spojen problém zvěcnění ( reifikace ) sociální reality, kdy mohou být zvěcněny jak instituce, role i identity lidí. Neboť se postupně vytrácí dialektický vztah mezi člověkem - tvůrcem a jeho výtvoř. Je konstituován objektivní sociální svět, proto se může institucionální řád jevit jako ne-lidská skutečnost. Zvěcněny však mohou být i role, které mohou být chápány jako nevyhnutelný osud. A v neposlední řadě zvěcnění identity může vést k totální identifikaci jedince s typizacemi, které jsou mu přisouzeny společností.

### 6.4 Deindividualizace

Toto otevírá prostor pro byrokratizaci jak společenských vztahů tak i jedince, prostřednictvím které dochází k snadné deindividualizaci, což má za následek snadnou zaměnitelnost ( nahraditelnost ) člověka. Reakcí na výše napsané může být snaha subjektu - sociálního aktéra - se odlišit od ostatních, například prostřednictvím módy - svého osobitého stylu v oblékání, vizáži nebo také vlastněním věcí, které nikdo jiný nemá - například originálních obrazů. Je to snaha odlišit se od ostatních za každou cenu. Člověk člověku se tak odcizuje sobě navzájem.

Na jedné straně tedy existuje proces deindividualizace ( odosobnění ) a generalizace všech vztahů v podobě orientace lidí na obecnější vztahy, a naproti tomu koexistuje rostoucí proces individualizace ( důraz na jedinečnost osobnosti ) a proces demokratizace ( uznání práva na jinakost ). Všechny výše popsané protichůdné tendence kladou vysoké nároky na jednotlivce i na strukturu formální organizace. Daly tak vzniknout nově pojímané teorii vedení lidí, a to v podobě tzv. řízení lidských zdrojů, které se stalo reakcí na modernizační proces a tedy jeho důsledkem. Tento koncept v sobě totiž integruje změnu, jež je hlavním rysem modernizace.

Stejně jak dochází ke změnám ve společnosti, zaznamenáváme i změny ve významu a pojetí personální práce, které spočívá v uvědomování si toho, že právě lidské zdroje jsou v organizaci tou hybnou silou a mají tedy rozhodující význam pro organizaci. Jelikož jsou hmotné zdroje značně

omezené a například v podobě hmotného jmění (stroje, infrastruktura) podléhají působení času a tedy zastarávání, přesunuje se pozornost formálních organizací na ty nehmotné zdroje (technologie, intelektuální kapitál), které mají v sobě větší potenciál být zdokonalovány nebo dokonce se samy rozvíjet. Uvědomění si toho, že tyto nehmotné zdroje, zvláště pak intelektuální kapitál, se mohou téměř neustále rozvíjet, umožnilo posun v chápání personální práce.

## Závěr

Ve své bakalářské práci jsem si vytyčila za cíl vymezit sociální změnu, která měla za důsledek výraznou změnu pojetí v oblasti řízení lidského kapitálu ve formální organizaci. Tyto změny vysvětlují na základě funkční diferenciací a specializací dělby práce. Je to právě dělba práce, která se odráží ve formování sociálně-historického času, podle něhož můžeme společnost dělit na preindustriální, industriální a postindustriální. Dělba práce tudíž klade nároky na volbu a výkon profese v zaměstnání, a také na délku a strukturu pracovního i mimopracovního času.

Rostoucí dělba práce umožnila překotný technický a technologický rozvoj. Reakcí na tento rozvoj je konstituování tzv. společnosti vědění. Výsledkem není tedy jen transformace společnosti, ale i transformace formální organizace do podoby tzv. učící se organizace, která v sobě zahrnuje pět disciplín.

Intelektuální kapitál se tak stává novým zdrojem formální organizace, jenž funguje jako spojovací článek mezi hmotnými a nehmotnými zdroji formální organizace. Uvědomění si významu intelektuálního kapitálu, jakožto hlavní konkurenční výhody, se stalo kritériem pro změnu pojetí personální práce (personalistiky) a zformovalo ji do třech vývojových fází - personální administrativy, personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Jak lze mobilizovat intelektuální kapitál? Pomocí zavádění změn do struktury organizace i do osobnosti lidí prostřednictvím procesu zvaném institucionalizace.

Člověk, aby něčeho ve svém životě dosáhl, musí jednat, neboť kdo nic nedělá, nic nepokazí, ale také nic nezíská. Účelově racionální jednání je příčinou individualizace i generalizace vztahů. Toto jednání vyplývá z principů protestantské etiky, má tedy filozoficko-náboženské základy. Mírou věcí již není člověk, ale peníze, jakožto prostředek směny. Osud člověka již není nyní předurčen (predestinován) v době jeho narození, ale člověk jej sám aktivně spoluvytváří v průběhu svého života a určuje tak i to, zda bude spasen. Svou prací se tak člověk může vykoupit a vymanit se ze svého údělu. To umožnilo nevídaný rozkvět jeho tvůrčí činnosti, jejíž

hlavním motorem se stává pílě a askeze. Neboli odepřít si aktuální užitek a znásobit jej v budoucnosti. Tak se z člověka vytváří racionálně kalkulující bytost, jež prostřednictvím racionální volby rozhoduje o svém osudu.

Žitý svět je vnitřně kolonizován subsystemy za pomoci peněz, což vede ke zformování člověka do podoby lidského zdroje, jenž oplývá určitým kapitálem. Člověk tak již není chápán jen jako pracovní síla, ale i jako samo se rozvíjející potenciál. Není tedy již vykořisťován zaměstnavatelem, ale je dobrovolně veden k samovykořisťování. V pracovní sféře se tak děje v rámci organizace, v níž je záměrně rozvíjen potenciál každého zaměstnance podle principu řízení lidských zdrojů, respektive podle zásad „učící se organizace“.

## **Anotace**

Příjmení a jméno autora: **Petrášová Jana**

Název katedry a fakulty: **Katedra sociologie a andragogiky, filozofická fakulta**

Název diplomové práce: **Modernizace personální práce**

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Veronika Gígalová**

Počet znaků: **57 414** ( včetně mezer )

Počet příloh: **0**

Počet titulů použité literatury: **10**

Klíčová slova: **dělba práce, formální organizace, intelektuální kapitál, učící se organizace, společnost vědění, sociální změna, personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů, společnost organizací, transformace, modernizace, kolonizace, racionalizace, funkční diferenciacce, specializace, individualizace, generalizace, povolání, konflikt, institucionalizace, externalizace, habitualizace, objektivace, deindividualizace.**

Charakteristika diplomové práce: **Tato bakalářská práce se zabývá vymezením sociální změny, která vedla v oblasti personální práce (personalistiky) ke změně pojetí v oblasti řízení lidského kapitálu ve formální organizaci. Funkční diferenciacce a specializace dělby práce vedla ke změně v přístupu k lidské pracovní síle. Chápe ji jako lidský zdroj, jenž v sobě ukrývá lidský ( intelektuální ) kapitál. Tento kapitál je nutné řídit (koordinovat) tak, aby se mohl neustále rozvíjet.**

## Seznam literatury

- ARMSTRONG, M. 2008 *Management a leadership*. Praha: Grada.
- BECK, U. 2004 *Riziková společnost. Na cestě k jiné moderně*. Praha: SLON.
- DRUCKER, P. F. 1998 *Řízení v době velkých změn*. Praha: Management Press.
- BERGER, P. I., LUCKMANN T. 1999 *Sociální konstrukce reality. Pojednání o sociologii vědění*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury.
- KELLER, J. 2007 *Teorie modernizace*. Praha: SLON.
- KOUBEK, J. 2007 *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- SENGE, P. M. 2007 *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.
- SIMMEL, G. 1997 *Peníze v moderní kultuře a jiné eseje*. Praha: SLON.
- VESELÝ, A. 2004 *Společnost vědění jako teoretický koncept* In Sociologický časopis, Vol. 40, No.4: 433-446.
- WEBER, M. 1998 *Metodologie, sociologie a politika*. Praha: Oikoymenh.

## Sekundární literatura

- BAUMAN, Z. 2002 *Tekutá modernita*. Praha: Mladá fronta.
- BECK, U. 2007 *Vynalézání politiky*. Praha: SLON.
- BECK, U. 2004 *Čo je globalizácia?* Bratislava: Vydavateľ'stvo Spolku slovenských spisovateľ'ov.
- HABERMAS, J. 1995 *Teorie des kommunikativen Handels*, 2 díly. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LERNER, D. 1958 *The Passing od Traditional Society: Modernizing the Middle East*. New York: The Free Press.
- MÜNCH, R. 1984 *Die Struktur der Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- PARSONS, T. 1951 *The Social System*. New York: The Free Press.

PARSONS, T. 1964 *Evolutionary Universals in Society*. American Sociological Review, 29 (3), June, p. 339-357.

WEHLING, P. 1992 *Die Moderne als Sozialmythos. Zur Kritik sozialwissenschaftlicher Modernisierungstheorien*. Frankfurt & New York: Campus Verlag.