Příspěvek do časopisu IT*lib* 2012

Číslo časopisu: IT*lib.Informačné technológie a knižnice* 2/2012

Info o autorovi:

Jméno: **PhDr. Zuzana Šidlichovská**

Název:

Řízení lidských zdrojů v knihovnách

Title:

Human resource management at libraries

Abstrakt:

Řízení lidských zdrojů (HR management) je jednou z klíčových součástí managementu každé instituce. V období dopadů ekonomické krize potřeba efektivního personálního řízení a reorganizačních změn stoupá. Vedoucí zaměstnanci, kteří dříve řešili personální otázky spíše okrajově, jsou nyní bez předchozí přípravy postaveni do rolí kompetentních osob jak za jejich operativní řešení, tak za strategické personální nastavení systému pro budoucí fungování instituce. Hlavním cílem článku proto je představit specifika, která řízení lidských zdrojů v knihovnách obnáší, a upozornit na potenciál pro rozvoj, který personalistika nabízí. První část článku přináší obecný přehled agendy, kterou řízení lidských zdrojů zahrnuje, a nastiňuje dva základní způsoby její aplikace v institucích. Druhá část článku je věnována klíčovým kompetencím, spojeným s řízením lidských zdrojů, a významu role vedoucích zaměstnanců v této oblasti. Klíčová pasáž vymezuje personální specifika spojená se zaměstnaneckou strukturou knihoven, výhodami a v neposlední řadě s riziky, která mají na HR management vliv. V závěru upozorňuje na potenciál a vybrané příležitosti motivace, které řízení lidských zdrojů pro knihovny skýtá.

Abstract:

Human resource management (HR management, HRM) is a key part of the management of each institution. The need for effective personnel management and business reorganization is still rising as a result of the economic crisis impact. Managers who have previously dealt with personnel matters at the margins, are now faced (without previous preparation) with the role of persons responsible for operation HR management and strategic HR system setup for future business prosperity. The main objective of the article is to present the specifics of human resource management in libraries and to highlight

the potential opportunities for development, which human resource management offers. The first part of the article provides a general overview of the agenda, which HRM includes, and outlines two basic methods of its application in institutions. The second part is devoted to core competencies linked to the human resource management, and describes the importance of the role of managers in this area. Key passage defines the personnel specifics associated with the organization chart of libraries, advantages and last but not least disadvantages and risks, which influence HRM. In conclusion, the potential opportunities and motivational tools related to human resource management in libraries are summed up.

Klíčová slova:

HR management, lidské zdroje, personalistika, řízení lidských zdrojů management, informační management

Keywords:

HR, HRM, personnel management, HR management, human resources, information management

Článek:

1. Úvod

Řízení lidských zdrojů (též personální management, HR management) je nedílnou součástí managementu každé instituce. V komerčním sektoru společnosti zřizují celá personální oddělení se specializovanými pracovními pozicemi. Zaměstnanci pro instituci představují stejný potenciál jako fotbalisté pro svůj klub. Můžete mít perfektní technické a sportovní vybavení, dostačující finanční prostředky i příjemné klubové zázemí. Nebudete-li však mít šikovné a motivované hráče vedené dobrým trenérem, úspěchu nedosáhnete.

Proč některé knihovny nedoznaly za poslední dekády výrazných změn a jiné se podílejí na mezinárodních projektech, získávají grantové prostředky, připravují několik akcí měsíčně pro čtenáře a vychází vstříc potřebám svých uživatelů? Příčin a objektivních překážek, proč nelze změny provádět, lze nalézt jistě několik, ale nejsou jediné. Motor, který navrhuje a realizuje změny i usměrňuje vývoj instituce, tvoří vždy personál.

Sestavit funkční, aktivní, systematicky a zároveň inovativně orientovaný tým není vůbec snadné. Dobře ho řídit, rozvíjet a udržet dlouhodobě motivovaný už lze přirovnat rovnou k umění. V období dopadů ekonomické krize navíc potřeba efektivního personálního

řízení a reorganizačních změn ještě stoupá. Vedoucí zaměstnanci, kteří dříve řešili nepříjemné personální otázky (např. snižování mezd, propouštění zaměstnanců, delegování více pracovních úkolů atp.) spíše okrajově, jsou nyní bez předchozí přípravy postaveni do rolí kompetentních osob jak za jejich operativní řešení, tak za strategické personální nastavení systému pro budoucí fungování instituce. Personalistika jim nabízí nástroje k řízení lidských zdrojů a poskytuje jim podporu ve všech fázích práce se zaměstnanci – od jejich výběru až po ukončení pracovního poměru. Zejména ve větších komerčních společnostech jsou personalisté na pozicích HR manažerů či HR business partnerů také součástí vyššího managementu a podílejí se na nastavování a následné realizaci firemních strategií a vizí.

Instituce zpravidla přijímají jeden ze dvou klasických přístupů k řízení lidských zdrojů – samostatnou správu personální složkou (tzv. personální oddělení, lidské zdroje, HR oddělení) nebo začlenění personální agendy mezi manažerské kompetence vedoucích pracovníků. Každý z přístupů má své pozitivní a negativní aspekty. Samostatná personální složka umožňuje například centralizaci a snadné systémové řízení lidských zdrojů. Zároveň poskytuje odbornou podporu i výraznou úlevu pro vedoucí pracovníky. Na druhou stranu přináší zvýšené finanční náklady spojené se samostatnou organizační složkou. Včleněním agendy mezi manažerské kompetence naopak zajišťuje instituce trvalou personální gramotnost, zainteresovanost a přehled vedoucích pracovníků. To je vykoupeno jejich možným přetížením a navíc specialisté ve vedoucích pozicích často nedisponují příslušnými kompetencemi vhodnými k řešení personální problematiky. V současné době lze zabezpečit agendu personálního řízení také kombinací obou přístupů či formou outsourcingu.

2. Přehled agendy a klíčové kompetence

Agenda řízení lidských zdrojů zahrnuje níže uvedené oblasti. V běžné praxi institucí jsou provozně zajištěny v různé míře a kvalitě:

- strategické plánování a restrukturalizace lidských zdrojů;
- výběr a nábor zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- řízení kariéry a hodnocení zaměstnanců;
- politika odměňování a zaměstnanecké výhody (benefity);
- firemní kultura a sociální aspekty práce;
- pracovněprávní problematika;
- HR analýzy, controlling a reporting;

- personální administrativa;
- mzdové účetnictví.

A jak poznáte správného a schopného personalistu? Podle rozmanitosti výše uvedené agendy musí být kandidát optimálně ideální, reálně spíše všeobecně všestranný. Pokud máte zájem o takového zaměstnance, pak hledáte tzv. HR generalistu. Kromě nich se však profilují i tzv. HR specialisté, kteří se detailně zaměřují pouze na určitou část agendy – např. mzdy a odměňování, výběr a nábor zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj atp. Personalisté na úrovni (již výše zmíněných) HR business partnerů plní roli strategických poradců a zároveň komunikačního i motivačního článku mezi zaměstnanci a vedením instituce.

Kromě minimálně základní orientace v personální problematice patří mezi obecné klíčové kompetence personalisty:

- manažerský a motivující přístup;
- schopnost operativního i strategického řešení problémů;
- seriózní vyjednávání a přesvědčivá argumentace;
- komunikační a prezentační dovednosti;
- sociální cítění, empatie, schopnost naslouchat a diskrétnost;
- analytické a systematické schopnosti;
- otevřenost, loajalita a etický přístup.

Vybírá-li se do instituce HR specialista, vzniká naopak na úkor univerzálnosti potřeba zaměřit se především na příslušné kvalifikační požadavky spojené se specializací a určité klíčové kompetence sledovat s vyšší prioritou. Budeme-li hledat mzdového personalistu, klíčové pro nás budou jeho znalosti pracovní legislativy, pečlivost a analytické dovednosti. Potlačíme zase potřebu, aby plnil požadavek perfektních prezentačních dovedností pro stočlenné plénum posluchačů.

3. Cílová skupina a specifika personálního řízení v knihovnách

Prvním krokem před zahájením jakýchkoliv personálních aktivit a před zaváděním personálních procesů je obdobně jako u fotbalového týmu třeba vybrat vhodného trenéra a prozkoumat, s jakým personálem disponujeme. Teprve poté můžeme uplatňovat účinné tréninkové metody, plánovat kombinační akce a přihlásit se na odpovídající turnaje. Obdobný proces funguje také u řízení lidských zdrojů v knihovnách. Jako se skládá každý fotbalový tým z různých hráčů, tak ani žádná instituce není naprosto totožná s jinou. Přesto lze vysledovat určité charakteristiky spojené se zaměstnaneckou strukturou a typem instituce. Možná dosud nebylo v článku dostatečně zdůrazněno, že pozice a role trenéra

(tedy vedoucího pracovníka) je z hlediska řízení lidských zdrojů velmi důležitá – v institucích je to v každém případě minimálně autorita, která vždy ovlivňuje jak pozitivně, tak negativně své podřízené, kolegy i nadřízené.

Při HR managementu spočívá jejich hlavní role v řízení a vedení svých týmů a pracovních skupin. Co je z pozice vedoucího pracovníka v knihovně vhodné zohlednit u cílové skupiny z perspektivy personálního řízení?

- malé kolektivy
- multigenerační struktura
- zvyk na stabilní dlouholeté zaměstnání
- specializované pracovní pozice
- kvalifikované specialisty s vysokou úrovní vzdělání
- spíše systematicky než výkonově zaměřené zaměstnance
- preference klidného pracovního prostředí v kontrastu s nezbytným kontaktem s klienty

Specifika prezentovaná ve spojitosti s knihovnami jsou uvedena s upozorněním, že představují zobecněný model, nikoli případ konkrétní organizace. Cílem článku není poskytnout návod ani řešení, jak personálně řídit každou knihovnu, ale spíše upozornit na specifika a potenciál, se kterým lze v oblasti personálního řízení dále pracovat.

Právě proto jsou níže představeny vybrané silné a slabé stránky, spolu s příležitostmi a hrozbami, které mají na HR management v knihovnách vliv. Přehled je zpracován formou SWOT analýzy a jednotlivé body přináší externí personální pohled na problematiku. Odborníkům a znalcům z praxe naopak ponechávají prostor k vlastnímu posouzení, vyhodnocení a případnému využití:

SWOT ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V KNIHOVNÁCH	
Strengths (silné stránky)	**Weaknesses (slabé stránky)**
➢ řízení vysoce kvalifikovaných lidí	➢ závislost na zřizovateli a rozpočtu
➢ vedení zkušených specialistů	➢ vedoucí až terciárně personalisté (1. specialisté, 2. manažeři)
➢ systematicky a kooperativně založený personál	➢ strnulost – nízká adaptabilita na změny (procesní i personální)
➢ dlouholetá spolupráce (mezilidské vazby, spolehlivost)	➢ dlouholetá kontinuální činnost a spolupráce (obtížné zavádění změn)
➢ láska pracovníků k povolání	➢ mezilidské vazby ztěžují přijímání

	nepopulárních opatření
Opportunities (příležitosti)	**Threats (hrozby)**
➢ dobře nastavená a zacílená motivace ➢ etický komunikační přístup v personálních otázkách ➢ psychohygiena (přijímání odpovědnosti za ovlivnitelné) ➢ kreativita a odvaha zkusit nové věci i zavádět změny ➢ zvýšení personální gramotnosti vedoucích pracovníků	➢ snižování prostředků a rozpočtu ➢ zastarávání tradiční agendy a dílčích funkcí (digitalizace, sociální sítě) ➢ externí příkazy ke snižování stavů ➢ pomalejší adaptabilita na technologické změny ➢ ústup klasických tištěných dokumentů

4. Potenciál a příležitosti motivace

Kromě řešení personálních změn čelí instituce aktuálně také dalšímu náročnému úkolu, který je značně ztížený dopady ekonomické krize. Instituce prostřednictvím personalistů nebo vedoucích pracovníků usilují o maximální využívání potenciálu lidských zdrojů k optimalizaci a zefektivňování fungování. Příležitosti pro postupné naplňování tohoto úkolu v knihovnách, závislých zejména na zdrojích přidělených od zřizovatele, skrývají především nefinanční motivační nástroje. Dle personálních pravidel má zvýšení finanční odměny zaměstnance z hlediska motivace největší efekt, pokud se pohybuje v rozmezí 3 % až 15 % nad rámec běžných příjmů. Pod hranicí 3 % není pozorován žádný nárůst motivace, a ani v případě více než 15 % zvýšení příjmů není již dále zaznamenána výrazně vyšší aktivita.

Míra motivace pracovníků je ovlivněna následujícími aspekty (vychází z A. Giddense):

- Osobní přístup zaměstnance (pouze 7 % populace je motivovaných z podstaty)
- Iniciativa zaměstnavatele
- Nastavení motivačního systému
- Druh činnosti a organizace (pracovní podmínky, výše platu, bezpečnost atp.)

Za předpokladu vhodného nastavení je možné kromě finanční motivace využít v prostředí knihoven minimálně několik níže uvedených motivačních nástrojů:

- Pracovní náplň (rotace, projekty, úkolové odměny)
- Kontrola, seniorská podpora a delegování
- Participace zaměstnanců a přenášení pravomocí
- Efektivní oboustranná zpětná vazba
- Ocenění, pochvaly, výtky
- Potenciál kariérního růstu
- Možnost osobního rozvoje
- Motivující přístup a chování vedoucích pracovníků
- Příjemné vztahy na pracovišti a přívětivá kultura organizace
- Jistota pracovního místa

Nastavení motivačního systému je poměrně náročným a důležitým projektem, protože způsob nastavení systému samotného patří mezi klíčové aspekty motivace (viz výše). Kromě toho, že musí být všemi v instituci vnímán jako spravedlivý, akceptovatelný a motivační, je při jeho budování nutné mít neustále na paměti, pro jakou cílovou skupinu je nastavován. Každá instituce pracuje s jiným potenciál – jak na straně motivačních

prostředků a nástrojů, tak také s odlišnou personální strukturou. Uspokojivým výsledkem projektu je nastavit motivační systém tak, aby působil motivačně na všechny skupiny a zároveň byl spravedlivý.

5. Závěr

Závěrem je vhodné upozornit, že výhodou a zároveň nevýhodou článku je jeho univerzálnost – obdobně jako u řízení lidských zdrojů. Oblast personálního řízení je nezbytnou součástí každé instituce a zahrnuje spoustu aktivit a modelů, které je při aplikaci vždy nutné přizpůsobit danému prostředí. Na druhou stranu mohou být zmíněné podněty v určité formě uplatněny v jakékoliv instituci. Konec konců práce s lidskými zdroji je velmi rozmanitá, náročná, inspirativní, ale zároveň také nikdy nekončící, inspirativní a vždy otevřená novým přístupům a možnostem.

Informační zdroje

- ADAIR, John. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. ix, 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
- ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2006. 982 s. ISBN 0-7494-4631-5.
- BELBIN, Meredith R. *Management teams : why they succeed or fail*. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2010. 193 s. ISBN 978-1-85617-807-5.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi.* Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení.* Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.
- GIDDENS, Anthony. *Důsledky modernity*. 2. vyd. Praha : SLON, 2003. 195 s. ISBN 80-85850-62-1.
- GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. 1. vyd. dotisk. Praha : Argo, 2005. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.
- HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce : strategie efektivního vedení týmů*. Praha : Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6.
- HRONÍK, František. *Manažerská integrita.* Brno: Motiv Press, 2008. 149 s. ISBN 978-80-904133-0-6.

- KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese.* Praha: Portál, 2006. 147 s. ISBN 80-7367-181-6.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psycholgie zdraví.* Praha: Portál, 2009. 279 s. ISBN 978-80-7367-568-4.
- NELSON, Bob. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha] : Pragma, c2009. 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.
- SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Syndrom pomocníka.* Praha: Portál, 2008. 240 s. ISBN 978-80-7367-369-7.
- SHRM. *Society for Human Resource Management* [online]. Alexandria : SHRM, c2011 [cit. 2012-06-15]. Dostupné z WWW: <http://www.shrm.org>.
- *Svoboda v práci : hnutí za přirozenější způsob práce ve 21. století* [online]. Dostupné z WWW: <http://www.svobodavpraci.cz/svoboda-v-praci/>.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Praha: Grada, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.