

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Personální řízení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí práce: Ing. Pavel Pánek

Autor práce: Evžen Hrnčář

© 2011 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Evžen Hrnčír

obor Veřejná správa a regionální rozvoj

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název práce: **Personální řízení**

Osnova bakalářské práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní zpracování
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 30 - 40 stran

Doporučené zdroje:

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, Eva. - NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie v řízení firem. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- FOTR, Jiří, DĚDINA, Jiří, HRŮZOVÁ, Helena. 1. vydání. Manažerské rozhodování. Praha: Ekopress, s. r. o. 2003. ISBN: 80-86119-69-6.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení – teoretická východiska a vývoj. 1. vydání. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MIRVIS, Philip H. Building the Competitive Workforce: Investing in Human Capital for Corporate Success. New York: John Wiley & Sons, 1993. 256 s. ISBN 0-471-59257-9.
- SOUČEK, Zdeněk. Firma 21. století. 1. vydání. Olomouc: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- SOUČEK, Zdeněk, BURIAN, Jan. Strategické řízení zdravotnických zařízení. 1. vydání. Olomouc: Professional Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-86946-18-5.
- STÝBLO, Jiří. Personální management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
- VEBER, Jaromír. Management - základy, prosperita, globalizace. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Časopis HR Management a časopis Personál.
Časopis Pracovní lékařství

HR servis pro personalisty a management, dostupný z: <http://www.hrportal.cz/>

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Pánek**

Termín odevzdání bakalářské práce: březen 2011


Vedoucí katedry


Děkan

V Praze dne: 13. 10. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci na téma "Personální řízení" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2011

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Pavlu Pánkovi za jeho odborné vedení a pomoc při zpracovávání této práce. Dále bych rád poděkoval všem, kteří mi poskytli cenné informace a potřebné podklady.

Personální řízení

Souhrn

Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici, protože do značné míry ovlivňují její dlouhodobý úspěch a stabilitu. Oblast řízení zabývající se lidmi v organizaci se nazývá personální práce (personalistika). Teoretická část práce se zabývá vymezením personální práce a významem, které lidské zdroje pro organizaci mají. Dále popisuje vývoj moderní personální práce ve třech etapách – od personální administrativy, přes personální řízení až po řízení lidských zdrojů. Následně jsou popsány úkoly a cíle personálního řízení. Vzhledem ke strategickému pojetí současné personální práce se zabývá i personální strategií a na ni navazující personální politikou. Důležitou součástí je také vymezení odpovědnosti za personální práci, popis personálního útvaru a profilu personálních specialistů. V neposlední řadě práce vymezuje personální činnosti a zdůrazňuje současný trend jejich decentralizace.

V analytické části se práce zaměřuje na personální řízení v podmínkách České republiky v konkrétních organizacích, zhodnocení pozitivních skutečností a doporučení organizacím, v čem by mohlo být jejich řízení efektivnější.

Klíčová slova: personální práce, lidský kapitál, personální řízení, řízení lidských zdrojů, personální útvar, personalista, personální činnosti

Personnel management

Summary

People are the most important resource that the organization has available, because they have great effect on its long-term success and stability. Area of management which deals with people is called personnel work (HR). The theoretical part deals with the definition of personnel work and the importance of the human resources for the organization. It also describes the evolution of modern personnel work in three stages - from the personnel administration, over personnel management to human resources management. Then the objectives and goals of personnel management are described. Because of strategic concept of the present personnel work the thesis describes personnel strategy and following personnel policy. The important parts are also description of responsibility for personnel work, description of Personnel Department and the profile of HR specialists. Finally the thesis defines personal activities and highlights the current trend of their decentralization.

In the analytical part focused on personnel management in the Czech Republic in specific organizations there are evaluation of the positive facts and recommendations to organizations in what could be their management more effective.

Keywords: personnel work, human capital, personnel management, human resource management, personnel department, personnel manager, personnel activities

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika	11
3. Literární rešerše	12
3. 1. Vymezení základních pojmů	12
3. 2. Personální práce v organizaci	13
3. 2. 1. Lidský kapitál	13
3. 2. 2. Personální práce	13
3. 2. 3. Vývoj personální práce	14
3. 2. 4. Řízení lidských zdrojů jako modernější pojetí personálního řízení.....	15
3. 3. Úkoly a cíle personálního řízení	16
3. 3. 1. Úkoly personálního řízení.....	16
3. 3. 2. Cíle personálního řízení (řízení lidských zdrojů)	17
3. 4. Personální strategie, personální politika a faktory ovlivňující personální oblast organizace	18
3. 4. 1. Strategie organizace	18
3. 4. 2. Personální strategie	18
3. 4. 3. Personální politika	19
3. 4. 4. Faktory ovlivňující organizace a jejich personální řízení.....	20
3. 4. 4. 1. Vnější vlivy	20
3. 4. 4. 2. Vnitřní vlivy (organizační)	20
3. 5. Odpovědnost za personální řízení.....	21
3. 5. 1. Vymezení odpovědnosti za personální řízení	21
3. 5. 2. Personální útvar	22
3. 5. 2. 1. Organizační struktura personálního útvaru a jeho začlenění do struktury podniku	23
3. 5. 2. 2. Využívání externích personálních služeb – outsourcing	23
3. 5. 3. Personální práce liniových manažerů	24
3. 5. 3. 1. Styly vedení (řízení).....	24
3. 5. 4. Profil personalisty	25
3. 6. Personální činnosti	25
3. 6. 1. Členění personálních činností	25
3. 6. 2. Plánování pracovníků (personální plánování)	26
3. 6. 2. 1. Proces personálního plánování	26
3. 6. 2. 2. Metody odhadu potřeby pracovníků	27
3. 6. 2. 3. Metody pro odhad pokrytí potřeby pracovníků (zdroje)	28
3. 6. 3. Získávání a výběr pracovníků	28
3. 6. 3. 1. Rozhodnutí o zahájení náboru	28
3. 6. 3. 2. Definování požadavků	28
3. 6. 3. 3. Identifikace zdrojů uchazečů	29
3. 6. 3. 4. Volba metody získávání pracovníků.....	29
3. 6. 3. 5. Výběr pracovníků	29
3. 6. 4. Hodnocení pracovníků	30
3. 6. 4. 1. Předmět hodnocení	30
3. 6. 4. 2. Proces hodnocení pracovníků	31
3. 6. 4. 3. Kritéria hodnocení a hodnotící metody	31
3. 6. 5. Vzdělávání pracovníků	32

3. 6. 5. 1. Fáze vzdělávacího procesu	32
3. 6. 5. 2. Oblasti vzdělávání.....	33
3. 6. 6. Odměňování pracovníků.....	34
3. 6. 6. 1. Cíle mzdového systému	34
3. 6. 6. 2. Pozitivní a negativní ohodnocování.....	35
3. 6. 7. Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání	35
3. 6. 7. 1. Odborové organizace a kolektivní vyjednávání.....	36
3. 6. 8. Péče o pracovníky	37
3. 6. 8. 1. Pracovní prostředí	38
3. 6. 8. 2. Bezpečnost a ochrana zdraví.....	38
3. 6. 8. 3. Zaměstnanecké benefity	39
3. 6. 9. Personální informační systém	39
3. 6. 9. 1. Informace obsažené v personálním informačním systému.....	39
3. 6. 9. 2. Výhody použití PIS pro organizaci.....	40
4. Vlastní zpracování	41
4. 1. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR	41
4. 1. 1. Personální řízení na MPO ČR.....	41
4. 1. 2. Zhodnocení a doporučení.....	43
4. 2. Tebodin Czech Republic, s.r.o.....	43
4. 2. 1. Personální řízení ve společnosti Tebodin Czech Republic, s.r.o.	44
4. 2. 2. Zhodnocení a doporučení.....	47
5. Závěr	48
6. Seznam použitých zdrojů.....	49
7. Přílohy.....	53

1. Úvod

Současný svět se velmi rychle rozvíjí. Nástup moderních technologií, globalizace, přístup k životnímu prostředí, rozvoj vzdělanosti – tyto a další aspekty vyvolávají potřebu změnit styl, jakým jsou organizace řízeny, aby dokázaly v náročných ekonomických podmínkách 21. století přežít.

Lidé jsou bezpochyby nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici. Jeho kvalita do značné míry ovlivňuje dlouhodobý úspěch na trhu. Organizace musí být schopna nejen vybrat kvalitní pracovníky, ale také si je udržet, vytvářet pro ně přijatelné prostředí, vhodně je odměňovat a hodnotit. Všemi těmito a dalšími skutečnostmi se zabývá personální řízení.

V roce 1989 se naše republika (tehdy ještě Československá socialistická republika) navrátila k tržnímu hospodářství. Přejod od centrálně plánovaného k tržnímu hospodářství pochopitelně vyvolal proces změn v personální oblasti, které byly nezbytné, aby v konkurenčním prostředí dokázaly organizace přežít a nebankrotovat. Rovněž příprava a vstup České republiky do Evropské unie tento proces významně ovlivnily, zejména v souvislosti s volným pohybem osob a potenciálním nebezpečím odchodu kvalifikované pracovní síly do zahraničí. Veřejnost i vláda si mohly uvědomit sílu lidského faktoru v organizaci například při nedávné akci Lékařského odborového klubu „Děkujeme, odcházíme“, při které lékaři hrozili hromadným odchodem do zahraničí.

Důvodem pro sepsání této práce je přesvědčení autora, že v České republice je dodnes personálnímu řízení v některých organizacích věnována malá pozornost a jeho role je podceňována. Vysoká kvalita personálního řízení by přitom měla být jednou ze základních priorit organizace. Otázkou zůstává, jakým způsobem docílit, aby se tato situace zlepšila. Přispět by k tomu mohla i tato práce.

2. Cíl práce a metodika

Cílem teoretické části práce (literární rešerše) je popsat vývoj a obsah personálního řízení v organizaci a vystihnout význam, který má. Zvláštní důraz je kladen na popis jednotlivých personálních činností. Cílem a náplní této práce však v žádném případě nemůže být detailní popis veškerých skutečností, týkajících se personální práce, a to z důvodu velmi omezeného rozsahu práce, který nemůže pojmout v komplexnosti celou problematiku.

Cílem analytické části práce je popis vybraných oblastí personálního řízení v konkrétních organizacích, resp. navázání na teoretickou část a provedení kvalitativního výzkumu jednotlivých oblastí, spojeného s případným doporučením autora na jejich zlepšení. Důvodem pro provedení tohoto kvalitativního výzkumu byla skutečnost, že v teorii bývají často používány postupy a metody natolik komplikované, že jejich převedení do praxe je v podstatě neuskutečnitelné. Autor se proto snaží o realistické nastínění toho, jak konkrétní organizace provádějí personální řízení.

Práce byla zpracována v několika krocích. Nejprve bylo zvoleno téma s ohledem na studijní zaměření autora. Poté byla vybrána základní literatura věnující se personálnímu řízení, proběhlo její studium a analýza informací. Po prostudování všech dostupných zdrojů byla sepsána teoretická část.

Dále byla zahájena příprava analytické části (vlastní zpracování) formou vytvoření standardizovaného souboru otázek vycházejících z teoretické části. Dalším krokem bylo oslovení vybraných organizací, po němž následovalo zhodnocení odpovědí, sepsání analytické části a finální dokončení celé práce.

3. Literární rešerše

3. 1. Vymezení základních pojmů

Pro lepší orientaci v problematice personálního řízení je vhodné si nejprve stručně vysvětlit některé základní pojmy:

Řízení – tento pojem lze nejobecněji vymežit jako činnost, která směřuje k naplnění určitého cíle. V češtině bývá slovo řízení používáno jako synonymum k pojmu management (Kocianová, 2007, s. 8).

Management – tento pojem je převzat z anglického „to manage“ – řídit, vést, spravovat, vládnout. Nejobecněji ho lze definovat jako souhrn činností, které je nezbytné provést, aby byla zabezpečena funkce organizace (Veber a kol., 2004, s. 18). Švarcová a kol. (2006, s. 197) ho popisují jako soubor názorů, přístupů, metod a doporučení, jejichž užívání vedoucími pracovníky je nezbytné pro dosahování cílů organizace.

Manažer – termín, který se začal používat zejména v anglosaských zemích. Slouží k označování osob, které jsou zodpovědné za chod organizace nebo služby a to nejenom v podnikatelské sféře, ale také ve veřejné správě a neziskových organizacích (Folwarczná, 2010, s. 14-15). Manažer je vedoucí zaměstnanec, který je pověřený vedením určité organizační jednotky (Dvořáková a kol., 2004, s. 43).

Personální práce – jedná se o velmi široký pojem, který vyjadřuje přístup organizace k řízení a vedení lidí (Dvořáková a kol., 2004, s. 73). Je to obecné označení pro oblast personálního řízení (Kocianová, 2007, s. 8-9).

Personální řízení – pojem, který v češtině obvykle nahrazuje termín personální management. Má několik významů a jeho jednoznačná definice není možná. Personální řízení můžeme chápat jako součást řízení organizace, dále jako specifické činnosti zajišťované personálními útvary a jejich odborníky (personalisty), jako činnost, kterou provádí každý vedoucí pracovník a konečně personální řízení jako studijní obor. Má však i jiný význam. Označuje etapu ve vývoji personální práce (Dvořáková a kol., 2004, s. 74; Kocianová, 2004, s. 9-10). Dnes bývá nahrazován termínem řízení lidských zdrojů (viz následující kapitola).

3. 2. Personální práce v organizaci

Ve vymezení základních pojmů bylo uvedeno, že personální práce je velmi široký pojem. V této kapitole bude detailněji rozebrána a ve stručnosti bude popsán její vývoj.

3. 2. 1. Lidský kapitál

Ve všech organizacích je nutné spravovat mnoho zdrojů, které ovlivňují výkon organizace. Jedná se o čtyři následující zdroje:

1. Fyzické (materiální) – půda, budovy, počítače, automobily apod.
2. Finanční – peníze v hotovosti, finanční zdroje, cenné papíry apod.
3. Nehmotné – patenty, výsledky výzkumu a vývoje, informační systémy apod.
4. Lidské – talentovaní jedinci, schopnosti, zkušenosti apod.

Důležitost jednotlivých zdrojů pro organizaci se samozřejmě odvíjí od jejího zaměření. Lidské zdroje jsou považovány za pojítka, které drží ostatní zdroje pohromadě. Lidský kapitál (občas nazývaný také intelektuální kapitál) nepředstavuje pouze lidi v organizaci, ale vše, co lidé organizaci přinášejí a čím jí přispívají k úspěchu – schopnosti, znalosti, dovednosti (Mathis, Jackson, 2008, s. 4-5). Armstrong (2006, s. 453) ho definuje obdobným způsobem. Uvádí, že lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci – inteligenci, schopnosti a odborné znalosti - který zabezpečuje odlišnost organizace od jiných. Dvořáková a kol. (2004, s. 42) jej definují takto: *„Soubor intelektuálního jmění, tj. znalostí, dovedností a schopností a osobnostních potenciálů, které je organizace schopna prostřednictvím svých zaměstnanců přetvořit v konkrétní hodnoty a zajistit tvorbu budoucích důchodů.“*

3. 2. 2. Personální práce

Z předcházející kapitoly vyplývá význam lidských zdrojů. Je zřejmé, že řízení a hospodaření s lidskými zdroji (personální práce) má klíčový význam pro úspěch organizace. Koubek (2007, s. 13) definuje personální práci následovně: *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*

3. 2. 3. Vývoj personální práce

Úplné počátky personální práce nejsou známy. Vyvíjela se v organizacích v závislosti na ekonomických a sociálních podmínkách konkrétního historického období. Počátky budoucí personalistiky lze sledovat v období průmyslové revoluce. Vynález parního stroje a dalších vynálezů znamenal zvýšenou automatizaci, avšak i zhoršené podmínky velké části pracujících. V reakci na to dochází k rozvoji odborových organizací a kolektivního vyjednávání. Zaměstnavatelé, ve snaze zabránit vzniku odborových svazů, vytvářejí první oblast (budoucí) personalistiky – péči o pracovníky (Weather, Davis, 1992, s. 48-49; Kocianová, 2004, s. 105). Obecně je za prvního personálního úředníka považována slečna Mary Woodová, která působila u společnosti Rowntree od roku 1896. Náplní její práce bylo zajišťování potřeb pracujících žen a dětí, péče o jejich zdraví a sledování jejich chování (Foot, Hook, 2005, s. 7).

V rámci dalšího vývoje během dvacátého století docházelo k postupnému rozšiřování činností v personální oblasti, které již jednotliví pracovníci (pracovníci péče o zaměstnance, někdy též sociální tajemníci) nemohli zvládat, a začaly vznikat personální oddělení.

Armstrong (1999, s. 47-49) uvádí šest vývojových fází personální práce – péče o zaměstnance, personální administrativa, personální řízení – fáze rozvoje, personální řízení – fáze dospělosti, řízení lidských zdrojů – první fáze a řízení lidských zdrojů – druhá fáze. Standardně ovšem bývá v odborné literatuře vývoj personální práce popsán ve třech etapách, kterými jsou personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů (Kocianová, 2004, s. 105; Koubek, 2007, s. 14-15).

a) Personální administrativa - nejstarší koncept personální práce v podniku, která je chápána jako služba, jež měla spíše podpůrnou roli, zajišťující administrativní práci spojenou se zaměstnáváním lidí (Koubek, 2007, s. 14). K hlavním oblastem personální práce v tomto pojetí patří administrace vstupů a výstupů pracovníků, přihlašování pracovníků na úřady, jejich evidence atd. V rámci současného pojetí personálního řízení se jedná o úkoly, které mohou být zautomatizovány pomocí informačního systému (Urban, 2004, s. 124). Personální administrativa dominuje až do 60. let 20. století (Dvořáková a kol., 2004, s. 74).

b) Personální řízení – koncepce, která se objevila již před 2. světovou válkou zejména u velkých podniků a podniků zaměřených na ovládnutí trhu a eliminaci konkurence. Dochází

k uznání aktivní role personální práce při zajišťování cílů organizace a činností spojených s optimálně vybranými, organizovanými a motivovanými pracovníky. Vznikají nové typy personálních útvarů, které získávají řadu kompetencí. Personální práce se stává záležitostí odborníků. Problémem této koncepce ovšem je, že personální práce se soustřeďuje na vnitřní organizační problémy se zaměstnanci a nezabývá se dlouhodobým strategickým řízením pracovních sil. Personální práce má tedy povahu operativního řízení (Koubek, 2007, s. 15; Dvořáková a kol., 2004, s. 74).

c) Řízení lidských zdrojů – pojetí personální práce, objevující se poprvé v 50. letech 20. století. Personální práce se stává jádrem řízení, čímž se vyzdvihuje význam člověka jako nejdůležitějšího faktoru celé organizace. Personální práce se stává činností koncepční (Koubek, 2007, s. 14-15).

3. 2. 4. Řízení lidských zdrojů jako modernější pojetí personálního řízení

Největší diskuze vyvolává odlišení pojmů personální řízení a řízení lidských zdrojů. Koubek (2007, s. 14 – 16) uvádí hlavní rozdíly, které odlišují řízení lidských zdrojů od personálního řízení. Jedná se o:

- 1) Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem – řízení lidských zdrojů se zaměřuje na dlouhodobou perspektivu a dlouhodobé dopady rozhodnutí v oblasti personální práce.
- 2) Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace - zájem o vnější ekonomické podmínky, populační rozvoj, trh práce, životní prostředí, hodnotové preference lidí a jiné.
- 3) Personální práce již není záležitostí pouze odborníků (personalistů), ale stává se běžnou součástí práce vedoucích pracovníků – personální útvar plní spíše funkci koncepční, poradenskou a kontrolní, zatímco na vedoucí pracovníky přechází stále více funkce výkonná, tedy konkrétní personální práce se zaměstnanci. Výhodou je, že tito vedoucí pracovníci mají ke svým podřízeným poněkud blíže než personální útvar.

Řada autorů však mezi těmito pojmy nespatřuje významný rozdíl. Armstrong (2009, str. 39) k problematice rozlišování personálního řízení a řízení lidských zdrojů uvedl: „*Ono skutečně nemůže být nic víc a nic méně než jiný název pro personální řízení, ale jak to obvykle cítíme, jeho cena spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako*

s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást strategického plánování podniku.“

Kocianová (2004, s. 148) uvádí, že řízení lidských zdrojů nemůže být chápáno jako nic jiného než pokračující proces personálního řízení.

Duda (2008, s. 7) rovněž zjednodušuje problematiku vymezení personálního řízení a řízení lidských zdrojů - tyto dva pojmy považuje za synonyma. V této práci je rovněž pojem „personální řízení“ používán jako synonymum k pojmu „řízení lidských zdrojů“.

3. 3. Úkoly a cíle personálního řízení

Pro dosažení cílů v personální oblasti musí organizace plnit mnoho úkolů. Popis úkolů a cílů personální práce je náplní následující kapitoly.

3. 3. 1. Úkoly personálního řízení

Obecným úkolem personálního řízení je zajištění výkonnosti organizace a také to, aby se tato její výkonnost neustále zlepšovala (Koubek, 2007, s 16). Správné fungování organizací a podniků je zajištěno pouze v případě, že se podaří efektivně využívat a propojovat zdroje, které organizace a podniky mají k dispozici, tj. finanční, materiální, informační a lidské zdroje, které jsou pro podnik nejcennější a rozhodují o konkurenceschopnosti podniku (Duda, 2008, s. 7). V odborné literatuře lze najít velmi podrobné, ale i stručné výčty úkolů personálního řízení. Tyto úkoly jsou zajišťovány na úrovni organizace prostřednictvím realizace konkrétních personálních činností (budou uvedeny v následujícím textu). Úkoly rovněž naznačují cíle personálního řízení (Kocianová, 2004, s. 10).

Hlavními úkoly personálního řízení jsou (upraveno dle Koubek, 2007, s. 16-18; Kocianová, 2004, s. 11):

- Usilovat o to, aby na jednotlivých pozicích pracovali lidé, jejichž schopnosti nejlépe odpovídají požadavkům pracovního místa a kteří se dokáží přizpůsobit rychle se měnícím podmínkám.
- Co nejefektivněji využívat pracovní dobu a schopnosti zaměstnanců.
- Vytvoření týmové spolupráce, účelného způsobu vedení lidí a také dobrých vztahů mezi lidmi na pracovišti.

- Pečovat o rozvoj schopností pracovníků, jejich kariéry a osobnosti. Snažit se o to, aby zaměstnanci měli uspokojení z vykonané práce, o sbližování jejich zájmů se zájmy organizace.
- Dodržování platných zákonů, které se týkají práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. Získat jako zaměstnavatel dobrou pověst.

3. 3. 2. Cíle personálního řízení (řízení lidských zdrojů)

Armstrong (2009, s. 30) uvádí, že obecným cílem personálního řízení je zajistit prostřednictvím lidí plnění cílů organizace. Kocianová (2004, s. 10) upřesňuje: „*Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace*“.

Mezi cíle personálního řízení (řízení lidských zdrojů) patří dle Armstronga (2009, s. 30-32):

- a) Efektivnost organizace*** – v rámci řízení lidských zdrojů má docházet k podpoře programů zvyšování efektivnosti organizace prostřednictvím vytváření účinných postupů v oblastech řízení znalostí, řízení talentů (činnosti, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, motivovala, udržovala a rozvíjela talentované jedince (Armstrong, 2007, s. 327)) a vytváření „*skvělého pracoviště*“. Rovněž by se strategie řízení lidských zdrojů měla zaměřit na soustavné zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.
- b) Řízení lidského kapitálu*** – lidský kapitál tvoří lidé, na kterých závisí úspěch a budoucnost organizace. Lidský kapitál lze považovat za největší bohatství organizace a je proto nutné do něj investovat pro jeho zachování. Cílem je, aby organizace získala a udržela dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu.
- c) Řízení znalostí*** – smyslem je podporovat rozvoj specifických firemních znalostí a dovedností.
- d) Řízení odměňování*** – zaváděním určitých postupů řízení lidských zdrojů usiluje o větší motivaci, angažovanost a oddanost pracovníků. Pracovníci mají být hodnoceni podle toho, jaké jsou jejich dovednosti a schopnosti a podle toho, co dělají a čeho dosahují.
- e) Zaměstnanecké vztahy*** – cílem řízení lidských zdrojů je existence příjemného klimatu v organizaci prostřednictvím harmonických vztahů mezi managementem, pracovníky a jejich odbory.
- f) Uspokojování rozdílných potřeb*** – cílem je vytvoření politiky, která se snaží o vyvažování a respektování rozdílných zájmů všech zúčastněných stran v organizaci.

g) Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou – problémem stále zůstává aplikace teorie do praxe. Důvodem není neaktivita ze strany manažerů, ale spíše existence bariér, které vznikají z mnoha důvodů. Například se jedná o jiné priority podniku, krátkodobost některých aktivit, nedostatek podpory ze strany vedení, nedostatek finančních prostředků a jiné. Cílem řízení lidských zdrojů je tyto bariéry překlenout a zajistit, „*aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce*“.

Existují však i jiné výčty cílů v personální oblasti. Například Weather a Davis (1992, s. 22-23) uvádějí čtyři cíle personálního řízení:

a) společenský cíl – zodpovědný přístup k požadavkům a vlivům společnosti a zároveň minimalizace negativních dopadů těchto požadavků;

b) organizační cíl – zvýšení efektivity organizace pomocí personálního řízení;

c) funkční cíl – úroveň poskytovaných personálních služeb musí být na takové úrovni, aby to vyhovovalo požadavkům organizace;

d) osobní cíl – pomáhat zaměstnancům dosahovat jejich osobních cílů.

3. 4. Personální strategie, personální politika a faktory ovlivňující personální oblast organizace

Vzhledem k tomu, že personální práce v současném pojetí (řízení lidských zdrojů) je zaměřena na dlouhodobou perspektivu, otázka personální strategie nabývá na významu. Nejdříve je ovšem nutné vymezit strategii organizace, ze které personální strategie vychází.

3. 4. 1. Strategie organizace

Strategie organizace je představa o dlouhodobé perspektivě a záměrech organizace (Kocianová, 2004, s. 115). Jedná o určení účelu, poslání, dlouhodobých cílů a dlouhodobého směřování organizace (Šuleř, 1995, s. 43). Strategie organizace do značné míry ovlivňuje personální strategii (Koubek, 2007, s. 23).

3. 4. 2. Personální strategie

Personální strategie vychází z dlouhodobých záměrů strategie organizace. Jedná se o souhrn dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých (tj. že musí být provázány s ostatními cíli organizace) cílů, kterých má být dosaženo v rámci formování lidských zdrojů v organizaci jak z hlediska struktury, tak z hlediska kvality. Nedílnou součástí této

3. 4. 4. Faktory ovlivňující organizace a jejich personální řízení

Personální oddělení jednotlivých organizací jsou otevřené systémy, které jsou ovlivněny prostředím, ve kterém působí (Weather, Davis, 1992, s. 46). Ze schématu č. 1 je patrné, že na personální práci působí jak vnitřní, tak i vnější faktory. V praxi to znamená, že personální řízení musí při stanovování cílů, metod a používaných nástrojů vycházet z podmínek, které jsou uvnitř organizace, ale i mimo ní. Právě z tohoto důvodu se charakter personálního řízení v jednotlivých organizacích liší (Kocianová, 2004, s. 111).

3. 4. 4. 1. Vnější vlivy

Vzhledem k tomu, že organizace jsou obklopeny vnějším prostředím, působí na ně řada jevů, které se neustále mění. Některé se vyvíjejí pomalu, jiné přicházejí skokově (např. změna zákona). S určitými výjimkami platí, že organizace nemohou tyto vnější faktory příliš ovlivňovat. Mezi vnější faktory patří:

a) vlivy technologie – personální řízení je ovlivněno změnou podoby jednotlivých prací a charakterem schopností, které jsou pro vykonávání těchto prací potřebné (jiné nároky na kvalifikaci);

b) ekonomické vlivy – konkurence, hospodářský cyklus ovlivňující zaměstnanost;

c) demografické vlivy – změny v demografickém složení pracovní síly (dle věku, vzdělání, pohlaví atd.), tyto vlivy jsou většinou dobře předvídatelné;

d) kulturní vlivy – kulturní změny a změny hodnot ve společnosti, na které musí organizace reagovat (kulturní změnou je například větší podíl zaměstnaných žen oproti minulosti);

e) vlivy ze strany vlády – legislativní zásahy, na které musí personální řízení reagovat (Weather, Davis, 1992, s. 52-59).

Kocianová (2004, s. 111) doplňuje seznam výše zmíněných vnějších vlivů mimo jiné o vlivy ekologické, tj. tlak na organizace k zavádění techniky a technologií šetrnějších k životnímu prostředí.

3. 4. 4. 2. Vnitřní vlivy (organizační)

Nejenom vnější prostředí má vliv na personální řízení organizace. Zvažovat se musí i vlivy, které vycházejí přímo z organizace. Patří mezi ně například tyto:

a) velikost organizace – z toho plynoucí počet pracovníků;

b) technické a technologické vybavení – ovlivňuje požadavky na kvalifikaci pracovníků;

- c) strategie a politika organizace* – uplatňovaný styl vedení, vytčené cíle, podniková kultura;
- d) ekonomická situace organizace* – hospodářský výsledek ovlivňuje výši prostředků, která je vynaložena na personální oblast (odměňování pracovníků, jejich vzdělávání atd.);
- e) struktura pracovníků* – počet, ekonomická a sociální struktura, mobilita, znalosti, dovednosti aj.;
- f) charakter činnosti organizace* ;
- g) geografická poloha* (Kocianová, 2004, s. 112-113).

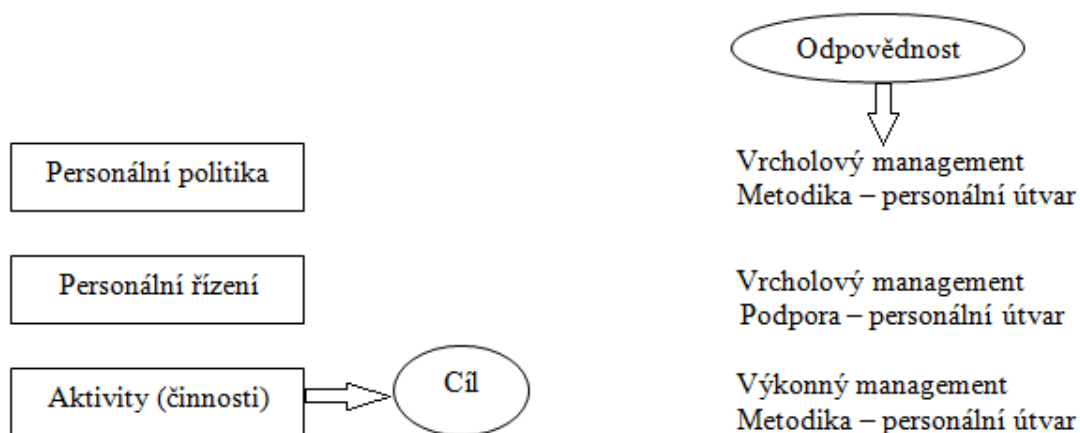
3. 5. Odpovědnost za personální řízení

Otázka odpovědnosti za personální řízení není zcela jednoduchá. Důležité je vymezit, kdo se personální prací v organizaci skutečně zabývá a jakým způsobem.

3. 5. 1. Vymezení odpovědnosti za personální řízení

Personální řízení a obecně celá personální práce není záležitostí pouze personálních oddělení a personálních specialistů. Za personální práci v organizaci totiž odpovídá i vrcholové vedení, výkonní (linioví) manažeři a všichni ostatní vedoucí pracovníci. Novým trendem je snaha o decentralizaci personálních činností na nižší organizační jednotky. Personální útvar se stává spíše interním poradenským střediskem pro své „zákazníky“, tj. vedení organizace, liniové manažery, pracovníky a potenciální pracovníky. Je tedy nesmírně důležité, aby si každý vedoucí pracovník osvojil znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání personální práce. Výkonní pracovníci však většinou metody personální práce neovládají a potřebují podporu právě ze strany personálních specialistů a personálních útvarů (Armstrong, 2007, s. 65, Koubek, 2007, s. 29-32, Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 23-24). Odpovědnost za personální práci naznačuje následující schéma:

Schéma č. 2 – Vymezení odpovědnosti za personální řízení



(Zdroj: upraveno dle Veber a kol., 2004, s. 170)

3. 5. 2. Personální útvar

Personální útvar (útvár lidských zdrojů) je specializovaný (zpravidla štábní) útvar, který se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a je zodpovědný za zajišťování, realizaci, koordinaci a kontrolu personálních činností. Avšak současné trendy se projevují v tom, že stále více personálních činností přechází na liniový management a těžištěm práce personálního útvaru (funkcemi) se stává práce koncepční, analytická, metodická a poradenská. Jeho obecnou úlohou je umožnit organizaci dosáhnout jejich cílů prostřednictvím poskytování poradenství a podporou ve všech záležitostech týkajících se pracovníků. Zjednodušeně lze říci, že personální útvar poskytuje rady a služby, které umožňují organizaci dosahovat vytčených cílů prostřednictvím lidí. Již bylo zmíněno, že „zákazníky“ personálního útvaru není pouze vedení organizace, ale také liniovní manažeři a ostatní současní či budoucí pracovníci. Jeho činnost zpravidla souvisí i s komunikací s vnějšími institucemi - např. instituce státní statistiky či trhu práce (Armstrong, 2007, s. 65-66; Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 21, Kocianová, 2004, s. 125). Personální útvar má rovněž na starost důsledné dodržování litery zákona týkající se zaměstnávání lidí. Tento fakt může umožnit vznik napětí mezi liniovým managementem a personálním útvarem, protože někteří liniovní vedoucí mohou mít pocit, že personální útvar nad nimi „provádí dozor“ (Armstrong, 2007, s. 98).

3. 5. 2. 1. Organizační struktura personálního útvaru a jeho začlenění do struktury podniku

Organizační struktura personálního útvaru je důležitá pro plnění jeho funkcí. Její podobu determinuje velikost organizace, škála personálních činností, ale i další faktory. Existuje proto celá řada možností organizačního členění personálního útvaru. Pro velké a střední podniky je typické, že personální útvar je rozčleněn na řadu odborných oddělení, ve kterých pracují specialisté na danou oblast. Naopak v malých podnicích většinou personální útvar vůbec neexistuje a jeho činnost obstarává buď některý z vedoucích pracovníků, nebo odborník na personální práci (Veber a kol., 2004, s. 170-171).

Duda (2008, s. 9) uvádí devět možností podob organizační struktury personálního útvaru, například tyto:

- a) oddělení zaměstnávání** – získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- b) oddělení personálního rozvoje** – vzdělávání a hodnocení pracovníků, kariérní postup;
- c) oddělení péče o pracovníky** – pojištění, stravování atd.

Napojení personálního útvaru na liniový management je zpravidla zajištěno tím, že vedoucí pracovník odpovědný za personální práci (personální ředitel, náměstek ředitele pro personální práci) je zároveň členem nejvyššího vedení podniku, tedy vrcholového managementu (Veber a kol., 2004, s. 170).

3. 5. 2. 2. Využívání externích personálních služeb – outsourcing

V moderně řízeném podniku se stává běžnou praxí nákup některých personálních služeb z externích zdrojů (externí konzultanti, agentury), tedy tzv. outsourcing personální práce. Jeho podstata tkví v tom, že pro organizaci je výhodnější některé personální služby nakupovat, než je zabezpečovat vlastním personálním útvarem. Externí konzultanti a agentury mohou pro organizaci zajišťovat služby jako je získávání pracovníků, péče o pracovníky, vzdělávání atd. Důvodů pro jejich využívání je hned několik:

1. Úspora nákladů – je hlavním důvodem pro využívání outsourcingu (Mathis, Jackson, 2008, s. 11). Personální služby od externích dodavatelů jsou levnější a navíc je zde prostor pro zmenšení personálního útvaru.

2. Koncentrace úsilí personalistů – přenecháním některých méně významných aktivit externím dodavatelům se může získat větší prostor pro zaměření personalistů na strategické aktivity (Mathis, Jackson, 2008, s. 11).

3. Získání odbornějších služeb – externí dodavatel může disponovat většími zkušenostmi a know-how než organizace sama (Armstrong, 2007, s. 71).

Využívání outsourcingu však v žádném případě neznámá omezování významu a pravomocí personálního útvaru. Jeho význam je naopak větší, protože musí zajistit vhodného dodavatele externích služeb a dojednat s ním podmínky, za kterých budou poskytovány. Rovněž je důležité zdůraznit, že na externího poskytovatele nelze převést rozhodovací pravomoc. Ta vždy zůstává personálnímu útvaru. Znamená to, že externí dodavatel může poskytovat určitá doporučení, ale je jen na personálním útvaru, jestli se jimi bude řídit nebo ne (Koubek, 2007, s. 34).

3. 5. 3. Personální práce liniových manažerů

Personální práce se stává náplní každého vedoucího pracovníka. Realizují ji v každodenním kontaktu se svými podřízenými. Nové trendy v oblasti personální práce, tj. přesun části odpovědnosti za personální oblast, klade vysoké nároky na liniový management a je důležité, aby personální útvar dokázal liniový management na tuto jeho novou roli připravit. Personální útvar se tedy stává odborným i metodickým garantem toho, že liniový management zná příslušné postupy a umí je správně aplikovat. Na liniový management se však ve stále větší míře deleguje i odpovědnost za motivačně pozitivní klima v organizaci, tj. styl vedení (styly vedení lidí budou uvedeny v následující podkapitole), způsob zadávání úkolů, hodnocení a odměňování, identifikace potřeb vzdělávání atd. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 25; Veber a kol., 2004, s. 169).

3. 5. 3. 1. Styly vedení (řízení)

„Správný styl řízení je takový, který zajišťuje splnění strategických cílů firmy.“ (Souček, 2005, s. 80)

K dosažení požadovaného výsledku prostřednictvím lidí mohou manažeři použít několik forem jednání – stylů řízení. Manažeři mohou nebo nemusí svých pravomocí beze zbytku využít. Mohou být přátelští, demokratičtí, měkčí nebo také chladní, autokratičtí a tvrdí (Duda, 2008, s. 34). Nejčastěji se styly řízení rozdělují do následujících skupin: (Souček, 2005 s. 80)

1. Autoritativní – jednání formou příkazů, nadřízený vydává příkazy a podřízený je povinen splnit a je při tom důsledně kontrolován.

2. **Konsensuální** (demokratický) – jedná se o týmovou spolupráci, vedoucí pracovník konzultuje svá důležitá rozhodnutí se spolupracovníky, konečné rozhodnutí je však na něm.
3. **Kooperativní** (liberální) – dochází ke kooperaci i při tvorbě a cest k řešení samotných cílů, vedoucí nepoužívá přímých řídicích příkazů.

3. 5. 4. Profil personalisty

Lze konstatovat, že každý vedoucí pracovník je tak trochu personalista, protože se zabývá personální problematikou se svými podřízenými. Avšak pouze odborníci, tj. personalisté, mohou poskytovat odborné rady a posudky (Rejf, 2009, s. 9). Personalista již dávno není pouhým administrativním pracovníkem, ale stal se skutečným manažerem, který musí mít velké znalosti a zkušenosti s řešením problémů organizace a jejich důsledky a souvislosti následně promítat do oblasti řízení lidských zdrojů. Musí být trochu právníkem a trochu psychologem (Koubek, 2007, s. 35). Psychologem z toho důvodu, že součástí jeho role může být i oznamování nepříjemných skutečností. Cermanová (dostupné z <<http://www.hrportal.cz>>) uvádí: „*Jednou z problematických rolí personalisty může rovněž být úloha zprostředkovatele nepříznivých zpráv či opatření, týkajících se zaměstnanců.*“

Armstrong (2007, s. 91) ale poukazuje na nejasnost v roli personalistů. Tato nejasnost vyplývá to z toho, že je jejich role nedostatečně definována a mnohdy není postavení personalistů plně uznáváno. Vrcholový a liniový management má často dvojznačné názory na přínos personalistů pro organizaci. „*Personalisté mají smíšená a neurčitá očekávání o své úloze v řízení, ale jejich přínosy pro podnikání závisí na ochotě liniových manažerů přiznat personalistům vliv a autoritu, po níž tak touží*“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 17-18).

3. 6. Personální činnosti

Na úkoly řízení lidských zdrojů, uvedené v kapitole č. 3.3, navazují personální činnosti, které jsou výkonnou částí personální práce.

3. 6. 1. Členění personálních činností

Personální řízení je záležitostí personálního útvaru. Ten je zpravidla vnitřně členěn na specializované jednotky, které tyto činnosti zajišťují. Již několikrát bylo ovšem poznamenáno, že současný moderní trend má za následek to, že personální činnosti nejsou

záležitostí pouze personálního útvaru, ale tvoří neoddělitelnou součást práce všech vedoucích pracovníků. U personálních činností (z hlediska obsahu a zaměření) se zpravidla odlišují tzv. personální činnosti v užším slova smyslu (personální agendy, jež zabezpečují základní činnosti ve vztahu k personálu firmy) a vlastní personální řízení, které se zaměřuje na formování lidských zdrojů. Členění personálních činností však v odborné literatuře není jednotné (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 21-22).

Mezi personální činnosti se nejčastěji řadí: (upraveno dle Veber a kol., 2004, s. 174)

1. plánování pracovníků (personální plánování);
2. získávání a výběr pracovníků;
3. hodnocení pracovníků;
4. podnikové vzdělávání (vzdělávání pracovníků);
5. odměňování;
6. pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání;
7. péče o pracovníky;
8. personální informační systém.

3. 6. 2. Plánování pracovníků (personální plánování)

Plánování pracovníků patří k hlavním personálním činnostem. Jedná se o systematický proces předvídání a realizace opatření v oblasti pohybu pracovníků do organizace, mezi okolím a organizací i mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Zjednodušeně lze říci, že personální plánování umožňuje poskytnout organizaci v ten pravý čas ty správné zaměstnance a pomoci tak vytvořit optimální personální strukturu podniku (Weather, Davis, 1992, s. 110; Stýblo, 1993, s. 42; Koubek, 2004, s. 93). Plánování může být dlouhodobé, střednědobé nebo krátkodobé (Duda, 2008, s. 48).

3. 6. 2. 1. Proces personálního plánování

Předpokladem pro personální plánování je především kvalifikovaná prognóza. Obecně se při personálním plánování vychází ze dvou prognóz:

a) prognóza vývoje pracovních sil (potřeby) – vychází se v ní z předpokládaného výrobního zaměření, změn na trhu, změn technologie, investičních záměrů, vývoji odbytu atd.;

b) prognóza vývoje zdrojů pracovních sil – v té se vychází zejména z možností změn v kvalifikační struktuře vlastních pracovníků (vnitřní zdroje pracovních sil), z věkové struktury obyvatelstva, ze situace na trhu práce a z demografického vývoje ve státě (Veber a kol., 2004, s. 174-175).

Koubek (2007, s. 100) shrnuje proces personálního plánování do následujících fází (etap):

- rozepsání plánovaných úkolů na jednotlivé organizační jednotky;
- odhad počtu pracovníků, kteří budou v organizační jednotce potřební ke splnění plánovaných úkolů (odhad celkové potřeby lidských zdrojů);
- odhad počtu pracovníků organizační jednotky, kteří budou pro tyto úkoly k dispozici (odhad vnitřních zdrojů pracovní síly);
- porovnání předchozích dvou odhadů a zjištění čisté potřeby pracovních zdrojů (jedná se tedy o rovnici: čistá potřeba = celková potřeba – vnitřní zdroje);
- sumarizace podkladů organizačních jednotek v personálním útvaru;
- vypracování plánů, které mají zabezpečit čistou potřebu pracovních sil v organizačních jednotkách i celé organizaci.

3. 6. 2. 2. Metody odhadu potřeby pracovníků

K odhadu potřeby pracovníků lze využít celou řadu metod. Obecně jsou rozlišovány metody intuitivní, jež jsou založeny na znalostech a zkušenostech pracovníků, kteří odhad provádějí, a metody kvantitativní, které využívají matematiku a statistiku.

Mezi intuitivní metody řadíme tzv. delfskou metodu, dále tzv. kaskádovou metodu a konečně metodu manažerských odhadů.

Mezi kvantitativní metody se pak řadí metoda založená na analýze vývojových trendů, metody založené na regresi a korelaci, metody založené na pracovních normách a další (Koubek, 2007, s. 102). Je však nutné zdůraznit, že v praxi se při stanovování potřeby počtu pracovníků nevyužívá pouze jedna metoda, ale zpravidla jejich kombinace. Preferovány jsou spíše jednodušší a levnější metody (Duda, 2008, s. 52). Pro ilustraci bude následně popsána tzv. delfská metoda.

Delfská metoda

Tvůrcem této metody je Norman Dalkey a její název je odvozen od „delfské věštírny“. Má mnoho podob, nicméně její princip spočívá v zasílání stejného souboru otázek odborníkům, kteří je nezávisle na sobě zodpovídají. Cyklus se zpravidla několikrát opakuje, dokud se názory odborníků nesblíží, čímž má být dosaženo nejlepšího řešení. Nevýhodou této metody může být její časová náročnost (Šuleř, 1995, s. 24).

3. 6. 2. 3. Metody pro odhad pokrytí potřeby pracovníků (zdroje)

Jako v případě odhadu potřeby pracovníků i zde se používá jak intuitivních, tak kvantitativních metod. Mezi nimi např. bilanční metoda nebo metoda založená na tzv. markovovské analýze (Koubek, 2007, s. 109).

3. 6. 3. Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků je další důležitou personální činností. Jejím obecným cílem je s minimálními náklady získat dostatečný počet kvalifikačně odpovídajících pracovníků tak, aby byla uspokojena podniková potřeba lidských zdrojů. Proces získávání a výběru pracovníků bude popsán v následujících fázích:

- rozhodnutí o zahájení náboru;
- definování požadavků – popis a specifikace pracovního místa;
- identifikace zdrojů uchazečů;
- volba metody získávání pracovníků;
- předvýběr a výběr uchazečů (Armstrong, 2007, s. 343; Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 363).

3. 6. 3. 1. Rozhodnutí o zahájení náboru

Na základě plánování se organizace dostává do situace, že její plán vyžaduje rozšíření pracovních zdrojů – ať už po stránce kvantitativní, tj. větší počet pracovníků, nebo po stránce kvalitativní – organizace potřebuje zaměstnance s většími znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Dochází k rozhodnutí o zahájení náboru (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 363).

3. 6. 3. 2. Definování požadavků

V rámci této fáze dochází k popisu a specifikaci pracovního místa. To znamená, že musí být vymezeno, co bude obsahem práce, jaké činnosti a povinnosti bude pracovník mít, místo výkonu práce, jaké budou jeho kompetence či platové podmínky. Specifikace

pracovního místa (specifikace požadavků na pracovníka) následně může zahrnovat požadavek na odborné schopnosti, vzdělání a kvalifikaci, pracovní zkušenosti, osobnostní charakteristiky, ale i další požadavky jako například ochotu cestovat za prací, pracovat v neobvyklou pracovní dobu apod. (Armstrong, 2007, s. 343-345; Duda, 2008, s. 61).

3. 6. 3. 3. Identifikace zdrojů uchazečů

Zaměstnavatel může využít dvou možností při potřebě pracovních sil. První možností je využití tzv. vnitřních zdrojů podniku. Jedná se o pracovníky, kteří jsou v současné době ve firmě zaměstnání (např. na základě pracovní smlouvy) a kteří byli z důvodu reorganizace podniku uvolněni ze svého pracovního místa. Dále pracovníci, kteří jsou již nadbyteční z důvodu pořízení modernějších strojů nebo také ti, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci než doposud, případně pracovníci, kteří jsou sice využiti na svém současném pracovním místě, ale mají zájem o uvolněné místo (Duda, 2008, s. 61-62). Druhou možností je využití tzv. vnějších zdrojů. Ty zahrnují volné pracovní síly v regionu, pracovní síly z jiných podniků nebo studenty, kteří právě ukončili školu (Veber a kol., 2004, s. 175). Výhodou vnějších zdrojů je dle Součka (2005, s. 88) to, že pracovníci mají zkušenosti a znalosti z jiných oborů a přichází do firem odhodláni použít nové postupy při řešení problémů.

3. 6. 3. 4. Volba metody získávání pracovníků

Organizace má na výběr mnoho způsobů, které může použít při získávání (náboru) pracovníků. Jedná se např. o nabídku práce zveřejněnou na úřadu práce či na internetu, podniková vývěska, inzerce v tisku a v rozhlase, spolupráce se vzdělávacími institucemi, samostatné přihlášení (uchazeči sami posílají nabídky) a jiné. Organizace mohou rovněž prezentovat pracovní nabídky na pracovních veletrzích či využít pro získávání pracovníků služeb příslušných agentur (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 27-33). Popis uplatňování metod pro konkrétní okruh obsazovaných funkcí je uveden v Příloze č. 1

3. 6. 3. 5. Výběr pracovníků

Již byly naznačeny požadavky, které jsou kladeny ze strany organizace na jednotlivá pracovní místa (například vzdělání, zkušenosti apod.). Proces výběru pracovníků má na starosti, aby uchazeči, kteří budou přijati, těmito požadavky skutečně disponovali. Před samotným výběrem pracovníků může proběhnout ještě tzv. předvýběr uchazečů, ve kterém jsou vyřazeni uchazeči, kteří nesplňují požadovaná kritéria. Předvýběr probíhá na

základě hodnocení motivační dopisu, hodnocení životopisu či dotazníků. Následně jsou vytipováni uchazeči, kteří jsou k pohovoru, ostatní jsou vyřazeni. Mezi moderní metody získávání pracovníků patří tzv. Assessment centre (založená na důkladnějším poznání jednotlivých uchazečů), která je však velmi časově náročná a vhodná tedy zejména při výběru někoho do středního a vrcholového managementu. Velmi důležitou součástí procesu výběru pracovníků je zdvořilé odmítnutí uchazeče, který neuspěl, aby nedošlo k poškození pověsti firmy nebo ohrožení obchodních kontraktů s jinými firmami v případě, že by zmíněný pracovník o takových kontraktech v jiné firmě rozhodoval (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 34-43; Šváblová, 2009, s. 28-29).

3. 6. 4. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je důležitou činností personálního řízení. Provádějí ho vedoucí pracovníci a zaměstnanci personálních útvarů. Jeho smyslem je snaha o co nejlepší možné využití profesní kvalifikace zaměstnanců (zařazení na místo, která odpovídá schopnostem pracovníka), rozvoj jejich pracovní kariéry a spravedlivé odměňování. Pokud je hodnocení pracovníků nastaveno správným způsobem, může být velmi účinným nástrojem motivace zaměstnanců (Bělohávek, 2005, s. 59; Švarcová a kol., 2006, s. 206).

3. 6. 4. 1. Předmět hodnocení

Daigeler (2008, s. 23) vymezuje tři základní tematické oblasti hodnocení:

- Pracovní výkon – hodnotí se již provedená práce a to jak z hlediska kvantity, tak z hlediska kvality.
- Schopnosti a pracovní chování – zjišťuje se, zdali má pracovník dostatečné odborné schopnosti. Jakým způsobem, přesněji řečeno jakým chováním, dosahuje požadovaných cílů a zdali je toto chování slučitelné s organizační kulturou.
- Potenciál – hodnotí se, zdali je pracovník vhodný i pro jinou oblast působnosti, čímž by mohlo dojít k souladu mezi potřebami organizace a kariéřním růstem zaměstnance.

Toto dělení však není v odborné literatuře zcela jednotné. Například Švarcová a kol. (2006, s. 206) zahrnují mezi základní oblasti hodnocení i osobní a charakterové rysy. Duda (2008, s. 78) uvádí mimo pracovního výkonu a pracovního chování navíc ještě sociální chování.

3. 6. 4. 2. Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků lze dle Daigelera (2008, s. 23) zachytit ve třech krocích:

- 1) pozorování;
- 2) hodnocení;
- 3) pohovor.

Bělohávek (2005, s. 62) tento postup poněkud rozšiřuje a uvádí následující kroky:

- 1) uložení úkolů – vedoucí zadá pracovníkovi úkol na příští období a případně stanoví postup řešení;
- 2) sledování plnění úkolu – vedoucí si zaznamenává, zdali je úkol plněn a zároveň sleduje nedostatky;
- 3) výzva k hodnocení a příprava hodnocení – vedoucí sděluje pracovníkovi termín hodnocení, oboustranná příprava;
- 4) hodnotící rozhovor – hodnocení kladných a záporných skutečností, uzavírá se stanovením cílů na další období.

3. 6. 4. 3. Kritéria hodnocení a hodnotící metody

Kritéria hodnocení

Po stanovení předmětu hodnocení je nezbytné určit kritéria, podle kterých bude hodnoceno. Rozlišují se dva základní typy kritérií – *objektivní a subjektivní*. Mezi objektivní kritéria se řadí kvantita práce, kvalita práce, včasnost plnění úkolů a jiné. Mezi subjektivní kritéria se řadí osobní kvality, jako je například komunikace a přesvědčování. Problémem subjektivních kritérií je ale možné zkreslení, zapříčiněné například velkou přísností či naopak mírností vedoucího, sympatiemi atd. Proto se v praxi, pokud je to možné, dává přednost kritériím objektivním (Bělohávek, 2005, 61-62; Duda, 2008, s. 82-83).

Metody hodnocení

Hodnocení pracovníků využívá celou řadu metod. Lze je dělit dle následujících kritérií:

- metody hodnocení podle používaných nástrojů – mezi ně patří hodnocení podle dohodnutých cílů, hodnocení na základě norem a standardů, hodnocení na základě

předem stanovených stupnic (ukázka v příloze č. 2), assessment centre (simulace každodenních úkolů, velmi náročné personálně, časově i finančně) a další;

- metody z hlediska hodnotitele – řadí se sem hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými, sebehodnocení zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců navzájem a jiné;
- metody z hlediska časového průběhu – patří mezi ně průběžné hodnocení, pravidelné hodnocení, hodnocení po ukončení projektu a hodnocení pracovníků ve zkušební době (dostupné z <<http://www.hrportal.cz>>).

3. 6. 5. Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je zhodnocení nejdůležitějšího zdroje organizace, tj. lidských zdrojů, a přispění k lepší výkonnosti jedince i celé organizace (Duda, 2008, s. 113). Vzhledem k tomu, že ve světě se rychle mění ekonomické podmínky na trhu, je nezbytné, aby těmto změnám byly přizpůsobeny také schopnosti zaměstnanců. Vzdělávání a zvyšování kvalifikace se tak stává záležitostí celoživotní. Zaměstnanci většinou sami usilují o zvyšování své kvalifikace, ale přesto je nutné, aby byl tento proces organizací řízen (Veber a kol., 2004, s. 177).

3. 6. 5. 1. Fáze vzdělávacího procesu

Proces vzdělávání je popsán ve čtyřech fázích (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 378):

- **Analýza vzdělávacích potřeb** – zjišťuje se potřebná kvalifikace (kompetence) k vykonávání určité činnosti a porovnává se s momentální kvalifikací zaměstnanců. Rozdíl mezi nimi se nazývá vzdělávací potřeba.
- **Plánování** – sestavení plánu vzdělávání, stanovení cílů ve vzdělávání u jednotlivých skupin pracovníků. Rovněž se stanoví, kdo vzdělávání zajistí (instituce, lektori apod.), v jakém časovém horizontu a jakým způsobem budou vzdělávací akce financovány.
- **Realizace** – organizace se rozhodne, zdali dá přednost vlastnímu firemnímu vzdělávání nebo požádá externí instituci. Organizace by vždy měla zvolit nejvhodnější způsob vzdělávání pro dosažení cílů organizace.
- **Hodnocení** – zhodnocení výsledků vzdělávacích akcí, zdali vedly ke splnění cílů.

3. 6. 5. 2. Oblasti vzdělávání

V odborné literatuře (Koubek, 2007, s. 255 - 257; Duda, 2008, s. 114 - 115) je uvedeno, že v systému formování pracovních schopností člověka se rozlišují tři oblasti:

- Oblast všeobecného vzdělávání – je záležitostí především státu či menších vzdělávacích institucí. Cílem je naučit jedince základním znalostem a dovednostem, které jsou nezbytné pro život v moderní společnosti. Jistým problémem je skutečnost, že vzdělávací instituce často nerespektují poptávku po pracovních silách na trhu. To znamená, že v některých oborech je uchazečů o místo až příliš mnoho a jinde jich je nedostatek. Problémem je především učňovské školství, v němž chybí příprava na řadu profesí (Duda, 2008, s. 114).
- Oblast odborného vzdělávání/kvalifikace – zaměstnanci se snaží přizpůsobit podmínkám, které vyžaduje daná pracovní pozice.

Tato oblast se zaměřuje na:

- Orientaci pracovníků – cílem je usnadnit novému pracovníkovi seznámení s prostředím firmy, jejími předpisy, pravidly a pracovními postupy (Urban, 2004, s. 118).
- Doškolení – jedná se o zvýšení odbornosti (kvalifikace), tzv. training. Představuje prohloubení znalostí v oboru z důvodu nových požadavků způsobených změnami na trhu, technologickými změnami či změnami ve způsobu vedení firmy (Duda, 2008, s. 114).
- Přeškolení (rekvalifikace, retraining) – jedná se o získání schopností, které pracovníkovi umožní vykonávat nové povolání odlišujícího se od toho dosavadního. Pro pracovníka je často předpokladem pro dlouhodobou zaměstnanost. Retraining je součástí aktivní politiky zaměstnanosti státu (Urban, 2004, s. 153).
- **Oblast rozvoje** – jedná se o vzdělávání, které již přesahuje požadavky dané pracovní pozice i oboru a je orientováno na budoucí kariéru pracovníka. Někteří manažeři dokonce pocítují nutnost tohoto vzdělávání, aby obstáli v náročných podmínkách (Duda, 2008, s. 115).

3. 6. 6. Odměňování pracovníků

Na základě hodnocení pracovníků dochází k jejich odměňování či potrestání. Zásadou systému odměňování by měla být jednoduchost a srozumitelnost. Zároveň je důležité, aby s ním byli pracovníci předem obeznámeni. Systém odměňování pracovníků je tvořen zejména mzdovou strukturou. Nelze však opomínat i jiné faktory, které působí pozitivním způsobem na výkon pracovníka. V České republice začíná být čím dál tím více systém odměňování chápán jako soubor vyvážených a vhodně strukturovaných stimulů nejen peněžního charakteru. Jejich rozčlenění je následující:

- peněžní formy odměňování – řadí se mezi ně mzda, prémie, odměny, podíly na zisku, příplatky na dovolenou, příspěvky na stravování, dopravu bydlení, pojištění atd.;
- nepeněžní formy odměňování – jednak se sem řadí odměny hmotné povahy (například služební automobil, notebook, kvalitní vybavení kanceláře) a dále odměny nehmotné povahy (tzv. morální stimuly, jako je prestižní funkce, možnost odborného růstu, uznání před kolektivem apod.).

Na tomto místě je potřeba upozornit na skutečnost, že odměny nehmotné povahy mají větší význam pro pracovníky pracujících na vyšších pozicích s vysokým příjmem. Odměny finanční a hmotné povahy, vzhledem k jejich postavení a finanční situaci, přestávají být motivující. Tuto skutečnost vysvětluje tzv. Maslowova pyramida potřeb uvedená v příloze č. 3 (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 68; Švarcová a kol., 2006, s. 206-207).

3. 6. 6. 1. Cíle mzdového systému

Zaměstnavatel usiluje mzdovou politikou o následující cíle:

- získat kvalifikované pracovníky;
- dosáhnout požadovaného pracovního výkonu a pracovního chování;
- udržet celkový objem vyplacených mezd na takové výši, aby nebyla ohrožena konkurenceschopnost firmy;
- zajistit, aby byla mzda spravedlivě diferencovaná a to jednak uvnitř organizace, ale i vzhledem k jejímu okolí.

Jistým problémem může být dosažení požadovaného výkonu od pracovníka. Vyšší mzda (a samozřejmě i ostatní pozitivní hmotné a nehmotné stimuly) působí kladně na spokojenost pracovníka. Problémem je, že spokojený pracovník rozhodně automaticky neznamená totéž co výkonný pracovník. Je potřeba, aby byl managementem naznačen také

požadavek na vyšší výkon od pracovníka. Vzhledem k vyšší mzdě a ostatním pozitivním faktorům je následně tento požadavek lépe akceptován (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 69-70).

Výsledkem uplatnění mzdového systému jsou rozdíly ve mzdách jednotlivých pracovníků. Rozdílné mzdy jsou důsledkem objektivních rozdílů mezi pracovními činnostmi a vycházejí přitom z tzv. mzdovorných faktorů - hodnota práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a chování při práci, tržní cena práce (Veber a kol., 2004, s. 178).

3. 6. 6. 2. Pozitivní a negativní ohodnocování

Již na začátku bylo zmíněno, že systém odměňování zahrnuje jak odměňování v kladném slova smyslu, tak odměňování v záporném slova smyslu.

Zaměstnavatel má v případě nadstandardního výkonu následující možnosti odměňování:

- povýšení;
- větší pravomoci;
- profesní, osobní a kariérní růst;
- mzdové ohodnocení (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 72-73).

Možnosti negativního ohodnocení v případě nekvalitní či neprovedené práce jsou následující:

- ústní napomenutí;
- písemné napomenutí;
- finanční postih (odebrání osobního ohodnocení prémie);
- výpověď (Švarcová a kol., 2006, s. 207).

3. 6. 7. Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání

Při interakci mezi lidmi (tedy i během pracovního procesu) vznikají vztahy jak v kladném, tak záporném slova smyslu. Odborná literatura člení pracovní vztahy, vznikající v organizaci, do následujících skupin:

- 1. Vztahy mezi zaměstnancem a individuálním zaměstnavatelem** – tzv. zaměstnanecké vztahy. Tyto vztahy jsou zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou či pracovní smlouvou, na jejichž základě vykonává zaměstnanec pro zaměstnavatele práci.

2. **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením** (odborníky, komory)
3. **Vztahy mezi zaměstnaneckými sdruženími a zaměstnavatelem, zaměstnavatelskými sdruženími či vedením organizace** – tzv. kolektivní pracovní vztahy (průmyslové vztahy), které jsou zpravidla upravovány celostátními zákonnými normami.
4. **Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným**
5. **Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci**
6. **Vztahy mezi spolupracovníky**

Význam výše uvedených pracovních vztahů je pro personální práci v organizaci nesmírně důležitý. Jejich kvalita významným způsobem ovlivňuje ostatní personální činnosti a jejich efektivnost. Harmonické pracovní vztahy přispívají k dosažení vyššího výkonu organizace a následně vytyčených cílů. Naopak v případě „nezdravých“ pracovních vztahů dochází ke snížení výkonu organizace, vzniku nedůvěry, hrozbě stávek atd. (Koubek, 2007, s. 325-326).

3. 6. 7. 1. Odborové organizace a kolektivní vyjednávání

Odborové organizace

Odborové organizace lze definovat jako sdružení zaměstnanců, jejichž úkolem je prosazovat zájmy zaměstnanců a chránit jejich práva (Koubek, 2007, s. 331). Na vznik, činnost a členství v odborových organizacích se vztahuje právo svobodného odborového sdružování v Listině základních práv a svobod. Organizace nesmí bránit vzniku odborů a nesmí ani vyvíjet tlak na své zaměstnance, aby do odborů nevstupovali (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 191).

Standardně se vymezují čtyři oblasti působení odborů:

- 1) **Rozhodování** – v této oblasti nemají odbory mnoho pravomocí. Odbory mohou například rozhodovat o stávce nebo o zastavení práce z důvodu bezprostředního ohrožení života či zdraví zaměstnanců.
- 2) **Spolurozhodování** – nejsilnější pravomoc odborových svazů. Některá opatření může zaměstnavatel učinit pouze po předchozím souhlasu odborů, jinak je takové opatření neplatné. Jako příklad lze uvést záměr zaměstnavatele propustit odborového funkcionáře.

- 3) **Součinnost** – jedná se o určitou formu spolupráce. Zaměstnavatel projednává s odbory různé otázky a problémy spojené například s ekonomickou situací organizace, odměňováním a vzděláváním pracovníků apod.
- 4) **Kontrola** – odborový orgán je povinen či oprávněn kontrolovat některé činnosti zaměstnavatele. Jedná se například o kontrolu dodržování kolektivní smlouvy, předpisů a bezpečnosti práce (Duda, 2008, s. 12-13).

Kolektivní vyjednávání

V literatuře lze nalézt následující definici: „*Kolektivní vyjednávání je právem formalizované jednání mezi zaměstnavatelem nebo jednou či více organizacemi zaměstnavatelů na straně jedné a jednou či více odborovými organizacemi na straně druhé, jehož cílem je uzavření, popř. změna kolektivní smlouvy.*“ (Duda, 2008, s. 15).

Výsledkem kolektivního jednání je kolektivní smlouva, uzavíraná na dobu, na kterou se obě strany dohodly. Obsahem kolektivního vyjednávání a posléze kolektivní smlouvy jsou následující oblasti:

- kolektivní vztahy – mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem;
- individuální pracovní vztahy – pracovní doba, pracovní podmínky, bezpečnost práce apod.;
- mzdová oblast – např. minimální mzda, tarifní systém (Koubek, 2007, s. 332).

3. 6. 8. Péče o pracovníky

Důležitou činností personálního řízení je rovněž péče o pracovníky. Tato činnost zahrnuje utváření odpovídajícího pracovního prostředí, bezpečnost práce a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Vývoj ve vyspělých zemích začíná směřovat k naplňování potřeb pracovníků nejen v oblastech, které přímo souvisejí s pracovním výkonem, ale také v oblastech, které mají vliv na jejich spokojenost a stabilitu v organizaci. V kapitole o odměňování pracovníků bylo popsáno, že výše mzdy nesouvisí přímo s výší pracovního výkonu. V přeneseném slova smyslu platí, že spokojenost pracovníků není v přímé úměře s jejich výkonem. Nicméně spokojený pracovník daleko lépe akceptuje požadavek na větší kvantitu a kvalitu práce, než pracovník frustrovaný a dostatečně neodměněný. Řada zaměstnavatelů dodnes nepřikládá péči o pracovníky dostatečný význam a vztahuje se pouze na dodržování pracovněprávních norem. Jiní však pochopili, že péče o pracovníky je

významnou součástí motivace pracovníků a nástrojem řízení jejich výkonu (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 153).

3. 6. 8. 1. Pracovní prostředí

Pracovní prostředí vytvářejí podmínky materiální (stroje, vybavení pracovišť, ochranné pomůcky atd.) a další podmínky spojené například s používanou technologií či organizací práce. Personální práce se zaměřuje zejména na tři oblasti – prostorové řešení pracoviště (jako je pracovní poloha, zorné podmínky apod.), fyzikální faktory prostředí (Koubek, 2007, s. 353) a psychologické podmínky práce (dostupné z <<http://www.szu.cz>>).

Fyzikální faktory prostředí

Mezi fyzikální faktory pracovního prostředí patří dle Hrona (2007, s. 122-124):

- 1) **Osvětlení** – je jedním z rozhodujících faktorů pracovního prostředí. Cílem osvětlení je snížení zrakové únavy a vytvoření dobrých pracovních podmínek. Pro lidské oko je ideální denní světlo. To ovšem musí být v závislosti na denní a roční době doplňováno světlem umělým.
- 2) **Barevná úprava prostředí** – faktor ovlivňující pracovní pohodu, který má však i ekonomické důsledky (zrychluje orientaci a zvyšuje bezpečnost práce).
- 3) **Hluk** – faktor rušivý, může ale i poškozovat zdraví.
- 4) **Mikroklimatické podmínky**

Psychologické faktory prostředí

Mezi sledované psychologické faktory patří psychická pracovní zátěž. Jedná se o časový tlak a vynucené pracovní tempo, práce ve vícesměnném provozu, sociální izolace v případě, že pracovník pracuje sám apod. Řadí se sem i šikana na pracovišti, jako součást tzv. patologických vztahů (dostupné z <<http://www.szu.cz>>).

3. 6. 8. 2. Bezpečnost a ochrana zdraví

Zaměstnavatel má povinnost dbát na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců s ohledem na rizika, která se týkají výkonu práce. Tato povinnost se ovšem vztahuje nejen na zaměstnance, ale i na všechny osoby, které se s jeho vědomím zdržují na pracovišti. Náklady na zabezpečení této povinnosti hradí zaměstnavatel (dostupné z <<http://www.mpsv.cz>>).

3. 6. 8. 3. *Zaměstnanecké benefity*

Do této kategorie se řadí celá škála zaměstnaneckých výhod včetně tzv. sociálních služeb. Mezi zaměstnanecké benefity patří stravování pracovníků, zdravotní péče, příspěvek na rekreaci a další volnočasové aktivity, péče o děti předškolního věku, půjčky zaměstnancům, možnost výhodného bydlení, vzdělávání apod. Problémem se ale stává skutečnost, že plošné poskytování těchto výhod nepřináší zvýšení jejich motivační účinnosti (Veber a kol., 2004, s. 179-180). Jednou z možností řešení je použití netradičního způsobu odměňování zaměstnanců, tzv. Cafeteria-Systému. Tento systém původem z USA, umožňuje zaměstnancům vybrat si z nabídky benefitů právě ten, který odpovídá jejich individuálním požadavkům a preferencím (Bedrnová, Nový a kol., 2004, s. 320).

3. 6. 9. Personální informační systém

Kvalita služeb personálního útvaru do značné míry závisí na kvalitě informací, které má k dispozici (Armstrong, 1999, s. 847). Personální informační systém (Human Resource Information System, zkráceně HRIS), lze definovat jako počítačový systém, který zpracovává, poskytuje a uchovává údaje o zaměstnancích a data týkající se organizačního a personálního plánování (Walker a kol., 2003, s. 27). Mathis and Jackson (2008, s. 19) vymezují tzv. HRMS (Human Resource Management System) jako integrovaný systém poskytování informací používaný vedoucími pracovníky při utváření rozhodnutí. Pojem HRIS lze považovat za synonymum pro HRMS, u prvního jmenovaného je však zdůrazněno použití informačních technologií.

3. 6. 9. 1. *Informace obsažené v personálním informačním systému*

Personální informační systém by měl obsahovat čtyři základní oblasti informací. V těchto oblastech jsou následně obsaženy údaje a dokumenty, které jednotlivé oblasti zastřešují. Takových informací ale mohou být stovky, a proto jsou zde uvedeny jen některé z nich. Čtyři základní oblasti informací jsou:

- a) *informace o zaměstnancích* – tato oblast zahrnuje například základní osobní charakteristiky jedince (jméno a příjmení, akademický titul apod.), údaje o dosaženém vzdělání atd.;
- b) *informace o pracovních místech a funkcích* – popis a specifikace pracovního místa, organizační začlenění;

- c) *informace o dílčích personálních činnostech* – mají většinou podobu dokumentů a obsahují zejména informace o použitých metodách jednotlivých personálních činností;
- d) *informace o okolí organizace a vnějších podmínkách* – informace o spádové oblasti organizace, o situaci na trhu, stavu a vývoji obyvatelstva, sociologických šetřeních apod. (dostupné z <<http://aplikace.mvcr.cz>>).

3. 6. 9. 2. Výhody použití PIS pro organizaci

Mathis and Jackson (2008, s. 20) popisují dvě hlavní výhody, které přináší použití personálního systému. První výhodou je, že mnoho aktivit může být provedeno daleko rychleji a s daleko menšími náklady. Druhá výhoda spočívá v tom, že díky dostupnějším informacím jsou mnohá rozhodnutí na daleko vyšší úrovni, než když se manažer spoléhá pouze na svou intuici.

Koubek, (2007, s. 264) definuje výhody personálního informačního systému v následujících bodech:

- usnadnění práce personalistů i ostatních liniových vedoucích;
- propojení personálního útvaru s ostatními vedoucími pracovníky;
- umožnění širšího zapojení vedoucích pracovníků do personální práce;
- snížení administrativních nákladů.

4. Vlastní zpracování

Tato část práce je zaměřena na konkrétní organizace a jejich personální řízení. Snahou bylo prozkoumat oblasti, které jsou stěžejní pro popis personálního řízení v dané organizaci, případně je autor považoval za zajímavé. Osloveny byly dvě organizace, z toho jedna státní a jedna soukromá. Konkrétně se jednalo o tyto organizace:

1. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
2. Tebodin Czech Republic s.r.o.

4. 1. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (dále jen MPO ČR) je ústředním orgánem státní správy pro průmyslovou, energetickou a obchodní politiku. Oblast jeho působení je velmi rozsáhlá a zahrnuje následující činnosti:

- koordinace přípravy legislativy a implementace evropského práva v působnosti resortu;
- koordinace zahraničně obchodní politiky ČR ve vztahu k jednotlivým státům;
- realizace obchodní a ekonomické spolupráce s ES, ESVO, OECD, WTO a jinými mezinárodními organizacemi a integračními seskupeními;
- řízení a vykonávání činnosti spojené s uplatňováním licenčního režimu v oblasti hospodářských styků se zahraničím, posuzování dovozu dumpingových výrobků a výrobků dvojího užití a přijímá opatření na ochranu proti dovozu těchto výrobků;
- dohlížení na provádění obchodní inspekce a inspekce v oblasti energetiky, na oblast puncovníctví a zkoušení drahých kovů i na oblast zkoušení zbraní a střeliva (dostupné z <<http://www.mpo.cz>>).

4. 1. 1. *Personální řízení na MPO ČR*

Personální útvar na MPO ČR spadá pod správní sekci, která je přímo podřízená ministrovi. Na následující otázky odpověděl jeden z pracovníků personálního útvaru.

1. **Kdo ve Vaší společnosti provádí personální řízení? Personální útvar či vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení?** (Odborná literatura uvádí, že současný trend je, že na vedoucí pracovníky přechází výkonná část personální práce a personální útvar je pouze jejich poradenským a metodickým střediskem bez pravomocí.)

„Personální útvar.“

2. Jak je velký Váš personální útvar tj. kolik je zde zaměstnanců, jaká má oddělení a pravomoci?

„Osmnáct lidí celkem (oddělení organizace a systemizace – čtyři lidé, oddělení personální práce - šest lidí, oddělení vzdělávání - pět lidí, tři lidé ve vedení).“¹

3. Pořádáte nějaká školení pro své pracovníky v personální oblasti (zejména pro vedoucí pracovníky, aby mohli převzít výkonnou část personální práce za personální útvar)?

„Pro ostatní vedoucí nepořádáme, ale pro zaměstnance útvaru ano.“

4. Využíváte outsourcing personálních služeb? Jaké výhody Vám outsourcing přináší, resp. z jakých důvodů ho využíváte?

„Nevyužíváme.“

5. Jaké metody používáte při plánování počtu pracovníků?

„Kvantitativní – statistické.“

6. Při potřebě nových pracovních zdrojů preferujete vnitřní nebo vnější zdroje? Z jakého důvodu?

„Preferujeme vnitřní zdroje, důvodem jsou nižší náklady na zaškolení a znalost problematiky je dalším důvodem, proč jsou tyto zdroje preferované.“

7. Jak upozorňujete případné uchazeče o zaměstnání na volná pracovní místa?

„Intranet a internet.“

8. Využíváte při výběru zaměstnanců metodu Assessment centre?

„Na vyšší manažerské pozice se využívá dle podmínek a požadavků.“

9. Jakým způsobem hodnotíte pracovníky?

„Průběžně příslušný vedoucí hodnotí podřízené.“

10. Požadujete po zaměstnancích neustálé vzdělávání? Žádají případně Vaši zaměstnanci aktivně o vzdělávací kurzy?

„Doplňování znalostí, nových trendů a především znalostí nových zákonů, novelizací atd.“

11. Jaké formy odměn volíte nejčastěji (peněžní či nepeněžní, rozlišujete typ odměn pro pracovníky na vyšších a nižších pozicích)?

„Mimořádné peněžní odměny. Na pozicích se liší ve výši a s ohledem na hodnocený splněný výkon.“

¹ Pracovník personálního útvaru rovněž sdělil nad rámec otázky celkový počet zaměstnanců ministerstva ke dni 23. 3. 2011, jenž činil 829 lidí

12. Používá Vaše společnost personální informační systém? Jaké výhody Vám přináší?

„Používáme informační systém Gordic. Výhody jsou automatizace prováděných úkonů, archivace dat, zpracování platů.“

4. 1. 2. Zhodnocení a doporučení

Za personální řízení na MPO ČR odpovídá personální útvar skládající se celkem z 18 lidí. Vzhledem k tomu, že personální útvar nepořádá školení pro liniové manažery (pouze pro zaměstnance vlastního personálního oddělení), nelze předpokládat, že by tito manažeři mohli v dohledné době za personální útvar převzít výkonnou činnost. Při náboru nových pracovníků preferuje personální útvar MPO ČR vnitřní zdroje, zaměstnance upozorňuje o volných pracovních místech prostřednictvím intranetu, popř. internetu. Hodnocení pracovníků provádí průběžně příslušný vedoucí. Následné odměňování probíhá formou peněžních odměn. Kladem personálního útvaru MPO ČR je využívání moderních metod personálního řízení.

Autor práce vidí možné zvýšení efektivnosti personálního řízení na MPO ČR ve vzdělávání vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů (odborů), kteří jsou blíže svým podřízeným a jejich rozhodnutí tak mohou být lepší. Otázkou zůstává, zda je přínosné využívat pouze vnitřní zdroje. Stávající zaměstnanci samozřejmě mají větší zkušenosti s danou problematikou, ale na druhou stranu pracovníci z vnějších zdrojů by mohli do MPO ČR přinést „nový pohled“ na řešení konkrétních problémů a zabránit tak „ztuhlosti“ státního aparátu. Autor by rovněž doporučoval zařadit v rámci odměňování pracovníků kombinaci peněžních a nepeněžních forem odměn.

4. 2. Tebodin Czech Republic, s.r.o.

Tebodin Czech Republic, s.r.o. je projektovou, konzultační a inženýrskou společností v oblasti stavebnictví, energetiky, teplárenství a infrastruktury, která je součástí mezinárodní skupiny Tebodin. Na českém trhu působí již od roku 1950, jelikož je přímým nástupcem společnosti Projekta, spol. s r.o.

Společnost Tebodin Czech Republic, s.r.o. poskytuje širokou škálu služeb, které lze rozdělit do následujících oblastí:

- konzultační služby – územní plánování, operační programy EU, energetika, životní prostředí a jiné;
- služby spojené s řízením projektů (project management) – projektování a inženýrské služby, řízení výstavby (plán výstavby, harmonogram stavby, řízení nákladů, řízení kvality, řízení bezpečnosti práce);
- ostatní služby – zejména reprografické služby (dostupné z: <<http://www.tebodin.com>>).

4. 2. 1. Personální řízení ve společnosti Tebodin Czech Republic, s.r.o.

Na totožné otázky, které byly zaslány MPO ČR, odpověděl i ředitel pražské pobočky společnosti Tebodin.

1. Kdo ve Vaší společnosti provádí personální řízení? Personální útvar či vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení? (Odborná literatura uvádí, že současný trend je, že na vedoucí pracovníky přechází výkonná část personální práce a personální útvar je pouze jejich poradenským a metodickým střediskem bez pravomocí.)

„Věta v závorce je správně a já se s ní ztotožňuji. Sebelepší HR oddělení nebo manažer není v denodenním kontaktu s lidmi a nedokáže tak včas rozpoznat talenty, problémy, potenciál atd. Proto naše společnost má HR oddělení v minimalizovaném počtu de facto na paperwork/technikálie (pracovní smlouvy, platové výměry, zápočtové listy, školení apod.), a opravdová práce (pohovory, hodnocení, personal development, rozhodnutí o výběru nových zaměstnanců) je v rukou vedoucích pracovníků výrobních útvarů.“

2. Pokud máte personální útvar, jak je velký (tj. kolik je zde zaměstnanců, jaká má oddělení a pravomoci apod.)?

„Jeden zaměstnanec oddělení HR připadá na cca 100 zaměstnanců společnosti. Platí jak pro celek (3200 zaměstnanců), tak pro regionální pobočky.“

3. Pořádáte nějaká školení pro své pracovníky v personální oblasti (zejména pro vedoucí pracovníky, aby mohli převzít výkonnou část personální práce za personální útvar)?

„Pochopitelně. Vedoucí pracovníci se školí nejenom odborně, ale i ve svých řídicích kompetencích, a to na několika úrovních. Máme tak Young Talent Program k zachycení talentů a nadějí pro budoucí řízení firmy, máme program Tebodin Manager pro zlepšování těch, kteří již vedoucími pracovníky jsou, a pro nejvyspělejší používáme i programy externí (Insead).“

4. Využíváte outsourcing personálních služeb? Jaké výhody Vám outsourcing přináší, resp. z jakých důvodů ho využíváte?

„Obecně nevyužíváme, jsme příliš velkou firmou na to, aby se HR dalo outsourcovat. Jediným outsourcingem je Executive Search pro vysoké manažerské pozice, ale to je řešení nutné jen občas.“

5. Jaké metody používáte při plánování počtu pracovníků?

„Využíváme manažerského odhadu a jejich zkušeností.“

6. Při potřebě nových pracovních zdrojů preferujete vnitřní nebo vnější zdroje? Z jakého důvodu?

„Jasně preferujeme vnitřní zdroje, protože ty lidi známe, víme o jejich silných a slabých stránkách a dokážeme tak snížit nebezpečí fiaska. Na druhou stranu se někdy schválně rozhodneme přijmout na danou pozici člověka zvenčí – abychom se obohatili o jinou kulturu, jiný pohled atd.“

7. Jak upozorňujete případné uchazeče o zaměstnání na volná pracovní místa?

„Naše webová stránka obecně, pro jakékoli externí aplikanty. Pro konkrétní pozice inzerce. Pro zajímavé interní pozice máme pak na firemním intranetu „International Job Market“, kde pro stávající zaměstnance inzerujeme vybrané příležitosti uvnitř firmy.“

8. Využíváte při výběru zaměstnanců metodu Assessment centre?

„Nikdy jsem ten výraz neslyšel, takže asi ne.“

9. Jakým způsobem hodnotíte pracovníky?

„Každý pracovník má definovány své individuální úkoly formou Balanced Score Card. Jednou za rok provádíme hodnocení zaměstnance (Personal Assessment), kde projdeme plnění BSC, definujeme BSC pro příští období, zhodnotíme na speciálním formuláři kompetence pracovníka a mluvíme i o jeho dalším rozvoji (Personal Development Plan). Slogan je: ukaž pracovníkovi jeho kariéru, ne jeho příští úkol.“

10. Požadujete po zaměstnancích neustálé vzdělávání? Žádají případně Vaši zaměstnanci aktivně o vzdělávací kurzy?

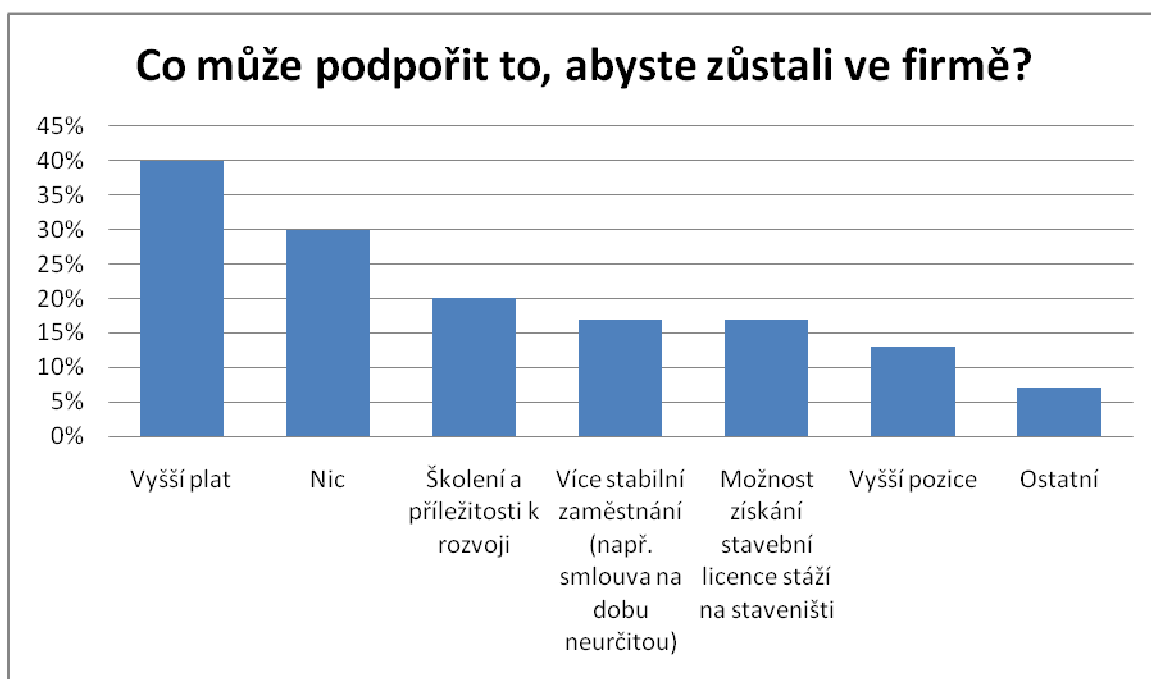
„Požadujeme a lidé je také sami žádají – jak kurzy odborné v profesích jednotlivých pracovníků, tak kurzy ke zvyšování kompetencí (např. organizace práce, plánování, komunikační a prezentační schopnosti), nebo kurzy jazykové.“

11. Jaké formy odměn volíte nejčastěji (peněžní či nepeněžní, rozlišujete typ odměn pro pracovníky na vyšších a nižších pozicích)?

„Odměňování je definováno pro každou skupinu pracovníků trochu jinak, ale obecně platí, že lidi zajímá nejvíc to, co dostanou na účet. To na druhé straně neznamena, že lidi si jde prostě koupit. Aby byli k firmě opravdu připoutáni, je nutné dát jim zejména jasnou vizi jejich budoucnosti a rozvoje.“

To, že lidé jsou skutečně nejvíce motivováni peněžními prostředky, dokládá výzkum, který provedla společnost Tebodin v roce 2010. V tomto výzkumu se společnost zaměřila na faktory, které by mohly zabránit odchodu jejich pracovníků. Pracovníci v něm mohli uvést i více důvodů, zkoumaný vzorek byl 30 osob. Výsledky výzkumu ukazuje následující graf:

Graf č. 1 – Faktory ovlivňující zaměstnance při rozhodování o setrvání ve společnosti



(Zdroj: upraveno dle Tebodin Summary of 2010, 2010, s. 33)

12. Používá Vaše společnost personální informační systém? Jaké výhody Vám přináší?

„Ano. Poskytuje agregátní informaci na jednom místě, to je výhoda. Na druhé straně je potřeba si uvědomit, že jde jen o nástroj. Skutečná personální práce musí být dělána LIDMI!!!!“

4. 2. 2. Zhodnocení a doporučení

Tebodin Czech Republic, s.r.o. je v personální oblasti příkladem moderně řízeného podniku. Za výkonnou část personální práce zde odpovídají pracovníci jednotlivých výrobních útvarů a personální útvar zde má spíše podpůrnou roli. Pro své pracovníky pořádá společnost celou řadu vzdělávacích programů. Při potřebě nových pracovních sil jsou preferovány vnitřní zdroje s občasnou podporou vnějších zdrojů pro získání nového pohledu. K upozornění o volných pracovních pozicích je využíváno zejména intranetu a internetu. Hodnocení pracovníků provádí příslušný vedoucí pracovník pravidelně jednou ročně. Velmi pozitivním prvkem je, že společnost pečuje o kariérní růst svých zaměstnanců, který podporuje vzdělávacími programy.

Jediným doporučením pro společnost Tebodin Czech Republic, s.r.o. je skutečnost, že by nemuselo být zcela přínosné nechávat personálnímu útvaru a jeho specialistům pouze „podřadnou“ práci spojenou se základní administrativou. Pracovníci, kteří takovou práci vykonávají, by totiž mohli ztratit motivaci na vzdělávání se v nejmodernějších poznatcích personálního řízení a jejich metodická a poradenská schopnost by se stala méně efektivní.

5. Závěr

Cílem této práce bylo podat komplexní přehled o problematice personálního řízení jako jedné ze součástí řízení organizace. Bylo uvedeno, že obecným označením pro oblast řízení lidí v organizaci je personální práce (personalistika). Při popisu jejího vývoje byl kladen důraz zejména na odlišení koncepce personálního řízení od koncepce řízení lidských zdrojů, která je charakteristická strategickým přístupem a decentralizací personálních činností na liniové manažery. Personální řízení však dodnes bývá i v odborné literatuře používáno jako synonymum k pojmu řízení lidských zdrojů, které je jeho „modernějším“ pojetím.

V práci byla následně popsána personální strategie, personální politika a faktory, které ovlivňují personální řízení v organizaci. Dále byl uveden popis personálního útvaru a profilu personálních specialistů. Součástí práce bylo i vymezení personálních činností.

Analytická část práce se zaměřila na výzkum vybraných oblastí personálního řízení na Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR a v soukromé společnosti Tebodín Czech Republic, s.r.o. Z porovnání vyplynulo, že soukromá společnost má modernější přístup k personálnímu řízení než státní instituce. Poté byla popsána doporučení na zlepšení jejich řízení v personální oblasti. Je však nutné zdůraznit, že modernější přístup k personální práci ještě zdaleka nemusí znamenat její vyšší kvalitu či efektivnost. Ta totiž vždy záleží jen a pouze na konkrétních lidech a jejich schopnostech aplikovat teorii do praxe.

Vzhledem k omezenému rozsahu práce nebylo možné se soustředit na všechny aspekty dané problematiky. Pro bližší seznámení s personálním řízením je možno využít literatury uvedené v seznamu použitých zdrojů.

6. Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of management techniques*. 3. vyd. London: Kogan Page, 2006. 640 s. ISBN 0-7494-4766-4.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 591 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd., dotisk. Brno: CP Books, 2005, 462 s. ISBN 80-7226-515-6

HRON, Jan. *Teorie řízení*. 4. vyd. Praha: ČZU, 2007. 138 s. ISBN 978-80-213-0695-0.

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-636-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 2. vyd. Praha: Mowshe, 2007. 231 s. ISBN 978-80-239-9946-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATHIS, Robert L., JACKSON, John H.. *Human resource management*. 12. vyd. USA: Thomson South-Western, 2008. 592 s. ISBN 978-0-324-54275-2.

REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: ČVUT, 2009. 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*. 1. vyd. Olomouc: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

ŠVÁBOVÁ, Marie. 2009. *Assessment centre: Moderní metoda výběru zaměstnanců*. *Personál*, 9(2), 28-29

ŠVARCOVÁ, Jena a kol. *Ekonomie – stručný přehled*. 9. vyd. Zlín: CEED, 2006. 295 s. ISBN 80-903433-3-3.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 208 s. ISBN 80-7357-019-X.

VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

WALKER, Alfred J. a kol. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

WERTHER, William B., DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Elektronické zdroje:

BLAŽKOVÁ, Vlasta. *Psychologické faktory: Psychická pracovní zátěž* [online]. Státní zdravotní ústav, 2008 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW:

<<http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/psychologicke>>.

CERMANOVÁ, Tatiana. *Psychologie v personalistice: Personalista jako posel nepříjemných zpráv* [online]. HR servis pro personalisty a management, 2005 [cit. 2010-08-20]. Dostupné z WWW:

<<http://www.hrportal.cz/personalista-jako-posel-neprijemnych-zprav-cid131671/>>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Práce a právo: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci* [online]. 2011 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW:

<<http://www.mpsv.cz/cs/6#bozp>>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Působnost ministerstva: Základní informace o působnosti ministerstva, stav k 1. 1. 2010* [online]. 2010 [cit. 2010-03-12].

Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument1926.html>>.

MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě: Obsah personální evidence a dokumentace a postup jejich převedení do elektronické podoby* [online]. 2008 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW:

<<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/personal.html#evidence>>.

TEBODIN. *O nás* [online]. 2010 [cit. 2010-03-16]. Dostupné z WWW:

<<http://www.tebodin.com/countries/Czech%20Republic/onas/Pages/default.aspx>>.

TEBODIN, Warsaw. *Summary of 2010*. 2010. 37 s.

URBAN, Jan. *Praktická personalistika: Metody hodnocení* [online]. HR servis pro personalisty a management, 2007 [cit. 2010-08-22]. Dostupné z WWW:

<<http://www.hrportal.cz/metody-hodnoceni-cid158633/>>.

7. Přílohy

1. Metody získávání pracovníků pro konkrétní okruh obsazovaných funkcí
2. Ukázka hodnotící stupnice pro schopnost navazovat kontakty
3. Maslowova pyramida potřeb

Příloha č. 1 - Metody získávání pracovníků pro konkrétní okruh obsazovaných funkcí

<i>Obsazovaná pracovní pozice</i>	<i>Metody získávání</i>
Výkonný ředitel Ředitel	Headhuntingové společnosti Outplacementové agentury Interní povýšení
Služebně vyšší manažer	Outplacementové agentury Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr Interní povýšení
Služebně nižší manažer	Pouliční zprostředkovací agentury Veletrhy pracovních příležitostí Inzerce v tisku a rozhlase Samostatné přihlášení
Administrativní pracovník Manuální pracovník	Nabídka práce zveřejněná na Úřadu práce nebo na Internetu Podniková vývěska Inzerce v tisku a rozhlase Samostatné přihlášení

(Zdroj: upraveno dle Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 28)

Příloha č. 2 - Ukázka hodnotící stupnice pro schopnost navazovat kontakty

++	+	0	-	--
velmi dobře	dobře	uspokojivě	dostatečně	nedostatečně
snadno navazuje kontakt a to i s komplikovanými lidmi		Ostatními je dobře přijímán a nemá s nimi problémy		Jeho chování je bojácné a zděnlivé, neprojevuje dostatek iniciativy

(Zdroj: upraveno dle Daigeler, 2008, s. 27)

Příloha č. 3 – Maslowova pyramida potřeb



(Zdroj: upraveno dle Švarcová, 2006, s. 208)