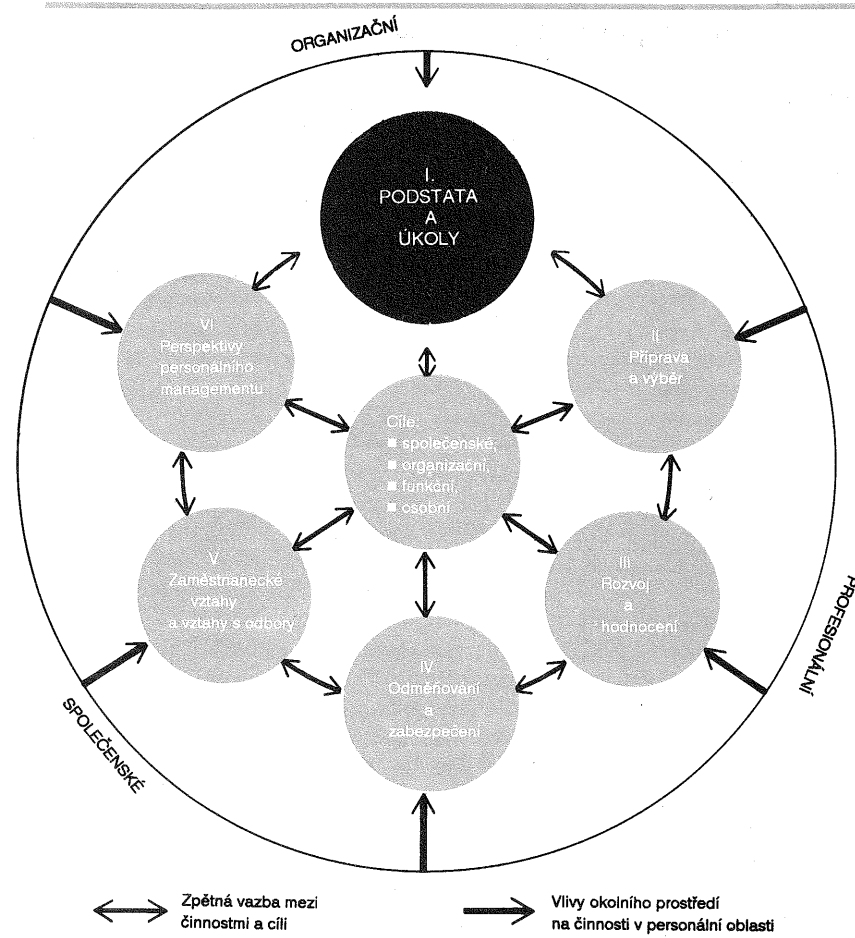


Personální oddělení pomáhá lidem a organizacím při dosahování jejich cílů. Cestou však musí čelit mnoha problémům. Tyto problémy vyplývají z potřeb lidí, organizace a jejich okolního prostředí. Další problémy jsou důsledkem zákonů, zejména nezbytného zajištění stejné pracovní příležitosti.

První tři kapitoly zkoumají tyto problémy a vlivy a vytvářejí tak základ, na kterém je postaven zbytek knihy. Váš osobní úspěch v roli vedoucího pracovníka či odborníka v personální oblasti závisí zejména na tom, jak se s těmito problémy vypořádáte. Jste jimi ovlivněni, protože organizace se dotýká vašeho každodenního života. To, jak úspěšné jsou naše organizace, má také vliv na váš blahobyt a blahobyt celé naší společnosti.



## KAPITOLA 1

# ÚKOLY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

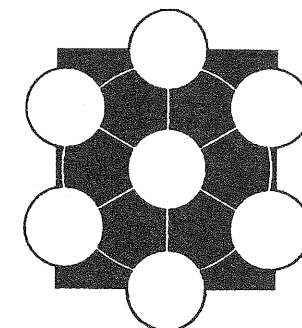
*V informované společnosti jsou personální zdroje na vrcholu zájmu. To znamená, že odborníci v personální oblasti jsou ve svých organizacích stále důležitější.*

JOHN NAISBITT <sup>1)</sup>

### HLAVNÍ CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- 1 Hovořit o hlavním úkolu, který stojí před společností.
- 2 Vysvětlit účel a cíl personálního managementu.
- 3 Shrnout nejdůležitější činnosti spojené s personálním managementem.
- 4 Popsat povinnosti všech vedoucích v oblasti personální.
- 5 Vymezit hlavní pracovní funkce v personálním oddělení.
- 6 Graficky znázornit vztah mezi hlavními úkoly personálního managementu.



Jmenujte hlavní úspěchy dvacátého století. Přistání na měsíci? Počítače? Genetické inženýrství? K těm nejdůležitějším úspěchům možná dosud nedošlo. Ale všechny významnější pokroky tohoto století sdílají jeden společný rys: organizace.

Mise na měsíc s Apollo byly umožněny organizací, která se jmenuje NASA (the National Aeronautics and Space Administration). Počítače byly poprvé vyvinuty Sperry Randem a dalšími organizacemi. Dokonce i z každodenního hlediska hrají organizace nejdůležitější roli v našich životech. Voda, kterou pijeme, jídlo, které jíme, šaty, které nosíme, a vozy, kterými jezdíme, to vše pochází z organizací. Když se budoucí historikové pozorně zamyslí nad naší epochou, možná budou považovat organizace dvacátého století za největší úspěch. Určitě budou souhlasit s esejistou, který řekl:

Organizace jsou tím nejnepřehlédnutelnějším uspořádáním naší doby a civilizace vůbec. Je fascinující vědět, že tisíce lidí s vysoce individuální minulostí, schopnostmi a zájmy jsou koordinovány v různých podnicích, aby uskutečňovali společné institucionalizované cíle.<sup>2)</sup>

Lidé jsou společným prvkem každé organizace. Přinášejí nové metody, jimiž jsou organizace tak významné. Když se na to díváme z pohledu organizace, lidé jsou zdroje - ne neživé zdroje, jako je půda nebo kapitál, ale *lidské zdroje*. Jak říká jedno heslo na továrně Union Carbide: "Jmění věci umožňuje, lidé je uskutečňují." Jsou to právě lidé, kteří vytvářejí pro národ tak cenné výrobky a služby. A tyto cenné výsledky rozhodují o blahobytu společnosti a o její životní úrovni.

Přečtěte si první z mnoha příkladů, který zdůrazňuje význam personálního managementu.

Na začátku osmdesátých let byla ve Fremontu v Kalifornii zavřena továrna na montáž automobilů General Motors. Denní podíl absencí činil v této továrně asi 20 %. Asi 5000 stížností ze strany odborových svazů zůstalo mezi společnostmi a jejich 5000 zaměstnanci nevyřešeno. A nečekaná ("divoká") stávka přerušila výrobu, která představovala asi 240 000 automobilů za rok.

Asi uprostřed osmdesátých let vytvořila firma GM společný podnik s Toyota Motor Corporation, který dostal název New United Motor Manufacturing, a.s. (NUMMI). Hlavním přínosem GM byla zavřená továrna ve Fremontu. Toyota dodala své vedoucí a personální odborníky. Během osmnácti měsíců od spuštění výroby Chevy Novas se továrna ve Fremontu dočista změnila.<sup>3)</sup>

Japonští vedoucí v NUMMI dodali novou technologii a vytvořili typický výrobní systém, jaký používají v Toyotě, s... pružnou montážní linkou, obsluhovanou skupinou pracovníků, plně zodpovědných za svou vlastní práci. Přijali zpět většinu bývalých členů United Auto Workers, kteří měli zájem o opětné nastoupení do práce, a to dokonce i jejich bojovné vůdce. NUMMI dělala jen jeden automobil, zatímco v GM vyráběli několik modelů. Ale jejich 2500 zaměstnanců bylo schopných smontovat 240 000 automobilů za rok, tj. přibližně tolik, co zvládlo vyrobit 5000 či více lidí pod vedením GM. V současné době zde řeší pouze dvě stížnosti a podíl absencí je menší než 2 %.<sup>4)</sup>

Těchto výsledků bylo dosaženo většinou se stejnými lidmi a stejným zařízením, které využívali v GM. Hlavní rozdíl spočíval v péči o pracující



a v tom, jak se s nimi zacházelo. Ačkoliv byl tento příklad vybrán z automobilového průmyslu, vysoce kvalitní personální management přináší užitek i v dalších hospodářských sektorech. Přečtěte si příklad ze sektoru služeb - z Dely Airlines.

C. E. Woolman, dlouhodobý prezident Dely, vtiskl do této společnosti pečeť své osobnosti prostřednictvím své filozofie vztahů k zaměstnancům. Choval se ke svým zaměstnancům tak, jako by všichni patřili do jedné velké rodiny. Způsob činnosti v personální oblasti a činnost vedení byly naplánovány takovým způsobem, aby se pečovalo o zaměstnance Dely.

Společnost dělala více, než že by pouze umožňovala svým zaměstnancům pracovní postup a nabízela jim vyšší platy a výhody. Když např. ostatní letecké společnosti vysadily své zaměstnance během krize způsobené nedostatkem pohonných hmot dočasně z práce a zaměstnanci z řídící věže stávkovali, Delta převedla nadbytečné piloty a další členy letecké posádky na jinou práci, jako byl např. prodej letenek, nakládání zavazadel a dokonce i mytí letadel. Během této bouřlivé doby nebyl žádný zaměstnanec, který pracoval na plný úvazek, z Dely propuštěn. Jak prohlásil viceprezident pro administrativu a personální záležitosti z Dely: "Celá společnost viděla, co děláme pro piloty a leteckou posádku... abychom nemuseli přestat vyplácet peníze a poskytovat výhody... A já si myslím, že díky tomu je na tom společnost teď lépe. Každý ví, že jsme pro něj udělali, co bylo v našich silách, a dnes to vypadá, že naši lidé jsou ochotni dělat, co je v jejich silách, pro nás."<sup>5)</sup>

Rok po této poznámce přidala Delta svým zaměstnancům 8 % na plati, zatímco mnoho jiných zaměstnavatelů platy ve skutečnosti snižovalo. Většina zaměstnanců Dely se odvděčila tím, že přispěla svému zaměstnavateli na zakoupení Boeingu 767 za 30 miliónů dolarů.

Ačkoliv bilanční arch Dely neobsahuje lidská "aktiva", tato aktiva jsou páteří aerolinie, kterou *Business Week* označil za "nejvýnosnější na světě".<sup>6)</sup> Její miliardový letecký park a cenná letištní plocha by neměly bez jejich lidských zdrojů téměř žádnou cenu. Hlavní myšlenka tohoto příkladu spočívá v tom, že lidé a organizace závisejí jeden na druhém. Jednotliví zaměstnanci jsou odkázáni na Deltu svou prací. Aerolinie existuje jedině díky společnému úsilí svých lidí. A my, kteří stojíme vně této "Delské rodiny", jsme odkázáni na organizace, jako je tato, aby nám poskytovaly zboží a služby, jako je např. letecká doprava. Společnost, jak ji známe, by ve skutečnosti bez moderních organizací nemohla existovat.



Lidé a organizace závisejí jeden na druhém

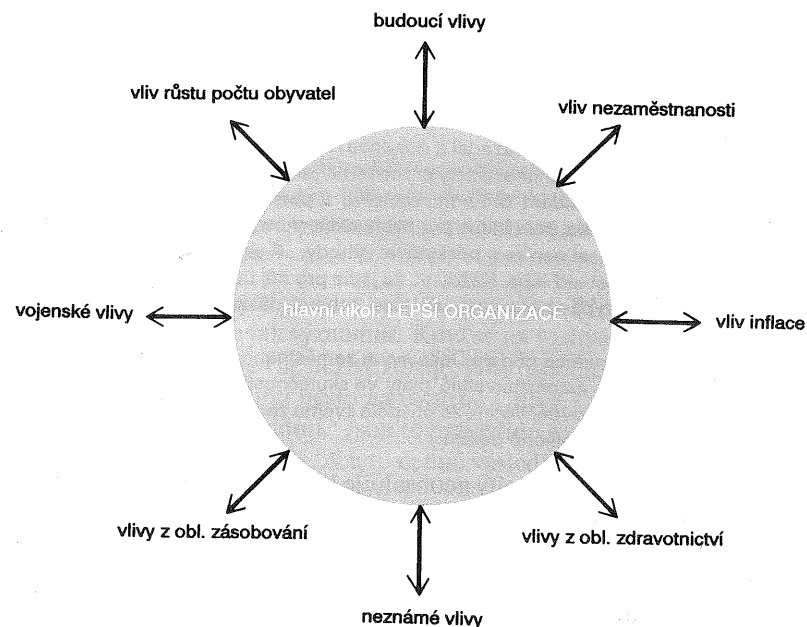
## HLAVNÍ ÚKOL

Jsme si téměř jisti, že tato vzájemná závislost mezi jednotlivci, organizacemi a společností poroste.<sup>7)</sup> Jak začnou být problémy a vlivy, uvedené v tabulce 1-1 složitější, vystanou před naší společností další požadavky; bude nutné zajistit, aby byli nakrmeni hladovějící, nalezeny nové zdroje energie, vyléčeny nemoci, zpomalena inflace, zmenšen počet nezaměstnaných a vyřešeny další problémy, které si zatím neumíme ani představit. My budeme reagovat na tyto problémy a úkoly prostřednictvím našeho nejmocnějšího

hrozvoj závisí  
na dokonalejších  
organizaciích

vynálezu - našich organizací. Čím lépe budou naše organizace fungovat, tím snadněji se naše společnost bude vypořádávat s těmito úkoly a možnostmi. *Hlavním úkolem, který stojí před naší společností, je pokračovat ve zdokonalování organizací, a to jak soukromých, tak i veřejných.*

PŘÍLOHA 1-1  
Hlavní  
úkol  
organizace



Pouze když se budou naše veřejné a soukromé organizace nepřetržitě rozvíjet, bude naše společnost prosperovat a úspěšně čelit úkolům a vlivům, znázorněným v příloze 1-1. Jakým způsobem se však mají zdokonalovat? Organizace se zdokonalují prostřednictvím efektivnějšího a efektivnějšího využívání svých zdrojů. *Efektivní* je produkce řádného zboží či služeb, které společnost považuje za vhodné. V případě Dely *efektivní* znamená poskytování bezpečné a spolehlivé letecké přepravy lidí i zboží. Ale Delta musí dělat více než jen ty správné věci, musí také vykonávat svou činnost správným způsobem. Protože Delta musí konkurovat ostatním, aby přežila, musí pracovat *efektivně*. *Efektivní* znamená využívání minimální části svých zdrojů, které jsou potřebné k produkci zboží či služeb. Když např. Delta dokáže lépe naplánovat letový řád svých letadel, obslouží více zákazníků s menším množstvím letadel, pilotů i pohonných hmot. Eastern Air-

Efektivnost  
versus efektivita

lines, American a další letecké společnosti pak musí, pokud mají zůstat konkurenceschopní, obsloužit více zákazníků s menším počtem letadel. Výsledkem je zlepšení produktivity v daném odvětví práce společnosti.



PŘÍLOHA 1-2  
Produktivita  
definovaná jako  
poměr

Jak to dokládá příloha 1-2, *produktivita* je poměr mezi výstupními hodnotami organizace (zboží a služby) a vstupními hodnotami organizace (lidé, kapitál, materiál a energie).<sup>8)</sup> Produktivita se zvyšuje, když organizace nachází nové způsoby, jak při výrobě svých výstupních hodnot využívat co nejméně zdrojů. V podnikových podmínkách je zlepšování produktivity nezbytným předpokladem pro dlouhodobou úspěšnost. Prostřednictvím zvyšování produktivity mohou vedoucí pracovníci snížit náklady, ušetřit omezené zdroje a zvýšit zisk. Zvýšený zisk zase dovoluje organizaci, aby poskytovala lepší platy, výhody a pracovní podmínky. Výsledkem může být vyšší kvalita pracovního života zaměstnanců, kteří jsou s větší pravděpodobností motivováni k dalším zlepšením v produktivitě. Personální oddělení přispívají k zlepšování produktivity *přímou cestou*, a to tím, že hledají lepší a efektivnější způsoby, jak dosáhnout svých cílů, a *nepřímou cestou*, tedy zlepšováním kvality pracovního života zaměstnanců.<sup>9)</sup>

Na začátku této kapitoly vysvětlujeme, jak může organizace zlepšit svou produktivitu prostřednictvím efektivního a efektivního využití jednoho zdroje: lidí. Poukazujeme na účel personálních oddělení, která se prostřednictvím jasných cílů a svou speciální činností snaží zlepšit přínos lidí v oblasti produktivity. Na konci kapitoly je vyobrazen souhrnný systém ve formě modelu. V následujících kapitolách je tento model ještě rozšířen a doplněn o detaily.

Úloha  
personálního  
oddělení  
v oblasti  
produktivity

### Úloha personálního managementu

*Účelem personálního managementu je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace.* Tento účel prochází analýzou i praxí managementu personálních zdrojů, také často nazývaného personálním managementem. Analýza personálního managementu se zabývá tím, co dělají a co by měli dělat manažeři z personálních oddělení. Ve skutečnosti se pod touto definicí skrývá taková činnost, která přispívá ke zvyšování přínosu lidí v oblasti produktivity dané organizace.<sup>10)</sup>

Zvyšování přínosu personálních zdrojů je tak náročný a důležitý proces, že snad i ty nejmenší podniky si vytvářejí speciální personální oddělení či oddělení personálních zdrojů, jejichž účelem je zvyšovat tento přínos.

Je to náročný úkol, protože personální oddělení nerozhodují o mnohých faktorech, které přínos lidí formují, jako je např. kapitál, materiál, ze kterého se vyrábí, či způsob práce.<sup>11)</sup> Oddělení nerozhoduje ani o tom, jak se bude zacházet se zaměstnanci, ani o tom, jak s nimi jejich vedoucí zacházejí, ačkoliv na obě tyto skutečnosti mají silný vliv.<sup>12)</sup> Nicméně účel personálního managementu je velice významný. Bez růstu produktivity zaměstnanců by se organizace nakonec přestala rozvíjet, popř. by úplně zanikla. Aby však personální oddělení mohlo veškerou svou činnost řídit, musí mít přesně vymezené cíle.

### Úkoly personálního managementu

Personální management ve skutečnosti dosahuje svého účelu prostřednictvím plnění určitých úkolů. Tyto úkoly tvoří měřítka, podle kterých jsou hodnoceny jednotlivé činnosti. Někdy jsou pečlivě promyšlené a písemně vyjádřené. Častěji však tyto úkoly formálně vyjádřené nejsou. V každém případě však v praxi řídí činnost personálních zdrojů. Aby tomu tak bylo, musí do sebe vstřebávat vlivy a problémy dané společností, organizací či činnostmi personálních zdrojů a lidmi, kterých se to týká. Pokud by je do sebe nevstřebávaly, mohlo by se to nepříznivě odrazit na výkonnosti daného podniku, na jeho zisku a dokonce i na jeho samotné existenci. Tyto problémy a vlivy upozorňují na čtyři cíle, které jsou pro personální management obecně platné.

- **Společenský cíl.** Přistupovat zodpovědně k požadavkům a vlivům společnosti a přitom minimalizovat negativní dopad těchto požadavků na organizaci. Pokud by organizace nevyužívala svých zdrojů ve prospěch společnosti, mohlo by to vést ke vzniku určitých omezení.<sup>13)</sup> Např. společnost by mohla přijmout zákony, které omezují rozhodování v oblasti personálních zdrojů.
- **Organizační cíl.** Uvědomit si, že personální management je tu proto, aby přispíval ke zvýšení efektivity organizace. Personální management tu není jen sám pro sebe, je to pouze prostředek, jak pomoci organizaci s realizací jejích hlavních úkolů. Jednoduše řečeno, personální oddělení je tu proto, aby sloužilo zbytku organizace.
- **Funkční cíl.** Udržovat pomoc oddělení na takové úrovni, aby to vyhovovalo požadavkům organizace. K plynutí zdrojů dochází, když personální management není vzhledem k potřebám organizace adekvátně pracovaný. Úroveň služeb personálního oddělení musí být přiměřená požadavkům organizace, ve které se nachází.
- **Osobní cíl.** Pomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů, alespoň pokud tyto cíle zvyšují přínos jedince organizaci. Pokud mají být zaměstnanci podporováni, udrženi a motivováni, organizace musí vycházet vstříc jejich osobním cílům. Jinak by mohla výkonnost

a spokojenost zaměstnance poklesnout a zaměstnanci by mohli danou organizaci opustit.

Posuďte, jak manažer jednoho personálního oddělení napomohl ke zlepšení produktivity práce své organizaci tím, že vyřešil dlouhodobý problém fluktuace. Všimněte si, že prostřednictvím tohoto rozhodnutí splnil všechny čtyři základní cíle personálního managementu:

V továrně ve Frigidaire personální oddělení vždycky pátralo po těch nejlepších pracovnících, jaké mohlo najít. "Nejlepší" znamenalo mimo jiné ty nejbystřejší a nejchytřejší uchazeče. Na jednom pracovním místě však vedla tato strategie k velké fluktuaci. Náplní práce bylo v tomto případě vyvrtávání děr do plechu. Pracovník musel zvednout plech, nastavit ho pod svislý vrták a vyvrtat do něj díru. (Tato díra byla pro hadici na přívod a odvod vody v pračce.) Zaměstnanci odtud obvykle během tří měsíců odcházel.

To, že na tuto jednoduchou práci byli přijímáni inteligentní zaměstnanci, mělo za následek, že se tyto pracovníci začali brzy nudit a posléze dali výpověď. Problém byl vyřešen tím způsobem, že na tuto práci přijali mentálně postiženého dělníka, ze kterého se stal vysoce produktivní a dlouhodobý zaměstnanec. Pracovník personálního oddělení přispěl ke splnění společenského cíle, který spočívá ve vyhledávání vhodného zaměstnání pro postižené lidi, a zároveň splnil i cíl organizační, zvýšení efektivity. Funkční cíl, tj. zajištění náležitě pomoci personálního oddělení, byl také splněn, protože organizace měla užitek ze změny v jejích výběrové metodě. Cíl nového zaměstnance, najít slušnou práci, byl rovněž uspokojivě vyřešen.

Ne každé rozhodnutí personálního oddělení splňuje pokaždé všechny čtyři cíle. To je velice proměnlivé. Tyto cíle však v každém případě slouží jako kontrola při rozhodování. Čím více jich personální oddělení při své práci splní, tím lepší bude jeho pomoc organizaci. Navíc když je budou mít odborníci na personální management neustále na paměti, mohou lépe pochopit smysl jednotlivých činností personálního oddělení.

### Funkce personálního managementu

Aby personální oddělení splnila svůj účel, musí získávat, rozvíjet, správně využívat, hodnotit, odměňovat a udržovat patřičné množství pracovníků různého druhu, a tím poskytovat organizaci vhodnou pracovní sílu. Při této činnosti musí personální oddělení řešit úkoly, které nám ukazuje příloha 1-3. Personální oddělení dosahuje svého účelu tím, že plní tyto úkoly, a to většinou prostřednictvím lidí, kteří přispívají ke splnění všeobecných cílů organizace, tj. ke zvyšování efektivity a produktivity.<sup>14)</sup>

Posuďte, jaký názor mají na viceprezidentku personálního oddělení v American Express Irene (Rennie) C. Robertsovou a na takové vedoucí, jako je ona.

"Hlavní vedení si konečně uvědomilo, že lidé jsou tím nejdůležitějším předpokladem pro dosažení konkurenceschopnosti, a my jim říkáme, jak sehnat ty správné lidi." Podle ředitele American Express, pana Jamese D. Robinsona III., potřebují rychle se rozrůstající přidružené firmy, jako je Shearson Lehman Bros., rozhod-

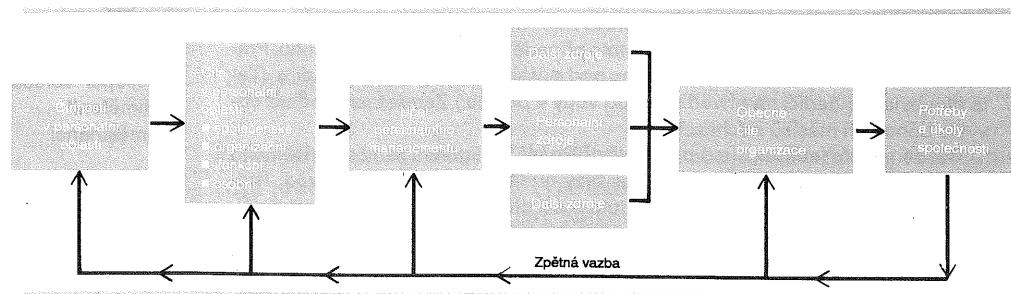


"Nejlepší" versus "přiměřený" zaměstnanci

né a podnikavé vedoucí. "Požaduji po Rennie a jejích zaměstnancích," říká, "aby byli účinným a spolehlivým týmem, který hodnotí lidi, vytváří strukturu kompenzačních dávek a výhod a stará se o pracovní život takovým způsobem, abychom dokázali přivábit a udržet lidi, které chceme." <sup>13)</sup>

## PŘÍLOHA 1-3

Odezva personálního managementu na požadavky a úkoly společnosti



Oddělení, které provádějí veškerou činnost

**Hlavní druhy činností personálního oddělení.** Činnost personálního oddělení je zaměřená na vytváření a udržování vhodné pracovní síly pro určitou organizaci. Každé personální oddělení se ale nezabývá všemi druhy činností, které rozebíráme v této knize. V malých odděleních nemají většinou tak velký rozpočet a potřebné množství lidí. Potom se jednoduše zaměřují na ty činnosti, které jsou pro organizaci nejdůležitější. Velká oddělení provádějí většinou veškerou činnost, zabývají se těmi činnostmi, které jsou popsány v následujících dvou odstavcích a které přispívají ke splnění všech cílů organizace, popsáných v příloze 1-3.

Jakmile má organizace o trochu více zaměstnanců, dochází prostřednictvím činnosti, která se nazývá *plánování v personální oblasti*, ke snahám odhadnout budoucí potřeby organizace v dané oblasti. Když už existuje představa o potřebách v oblasti personálních zdrojů, dochází k *náboru uchazečů*, kteří by měli tyto potřeby uspokojit. Výsledkem je velké množství uchazečů o zaměstnání, kteří projdou *výběrovým procesem*. V tomto procesu jsou vybráni ti uchazeči, kteří jsou schopni uspokojit potřeby zjištěné při plánování personálních zdrojů.

Protože noví pracovníci málokdy zcela vyhovují potřebám, musí se na něco *zaměřit* a projít určitým *výcvikem*, aby byla jejich výkonnost efektivní. Následné plány v personální oblasti odhalí nové potřeby. Tyto potřeby jsou vyřešeny přijímáním dalších pracovníků a *vyškolením* těch současných. Při tomto *vyškolení* se zaměstnanci učí novým dovednostem a díky tomu jsou i nadále pro danou organizaci užiteční a schopni pracovního postupu. Když se potom potřeby mění, dochází k *tzv. umístování*, kdy jsou jednotliví zaměstnanci přemístováni, dosazováni do vyšších funkcí,

odvolávání z funkcí, dočasně vysazování z práce či dokonce propouštění.

Aby docházelo k určité kontrole, zda je činnost personálního oddělení úspěšná, *hodnotí se* pracovní výkon každého zaměstnance. Tato činnost nejen odhalí, jak který zaměstnanec pracuje, ale také, jak úspěšná je veškerá činnost personálního oddělení. Kdyby byla výkonnost slabá, mohlo by to znamenat, že se musí věnovat větší pozornost vybírání, výcviku či vyškolování pracovníků. Nebo to může upozorňovat na problémy v zaměstnaneckých vztazích.

Když zaměstnanci pracují, dostávají *odměnu za vykonanou práci* ve formě mzdy, platu či stimulačních dávek a celou řadu výhod, jako je např. pojištění či dovolená. Některé formy odměn spadají do *povinných služeb*, které jsou zákonem předepsané, jako jsou příspěvky na sociální pojištění, bezpečné pracovní podmínky a odměna za práci přes čas. *Komunikace se zaměstnanci a poradenství* jsou dalšími metodami, které napomáhají k udržování vztahů mezi zaměstnanci.

Když jsou zaměstnanci nespokojeni, mohou se spojit a jednat kolektivně. Potom se dostává vedení do jiné situace - *řeší vztahy mezi odborovým svazem a vedením*. Na požadavky zaměstnanců reagují odborníci v personální oblasti tím, že se zaměstnanci sepíší *odborovou smlouvu* a dohlížejí na její plnění.

I když činnost v personální oblasti probíhá zdánlivě bez problémů, personální oddělení používají několik *kontrolních metod*, kterými hodnotí svoji efektivitu a zajišťují nepřetržitou úspěšnost. Jednou z forem kontroly jsou tradiční omezení rozpočtu. Dalším prostředkem kontroly by mohlo být hodnocení efektivnosti každé činnosti při uskutečňování cílů personálního managementu.

Činnosti napomáhají plnění cílů

CÍL MANAGEMENTU	ČINNOSTI PŘÍSPÍVAJÍCÍ KE SPLNĚNÍ CÍLŮ
SPOLEČENSKÝ	1. Dodržování zákonů 2. Povinné služby 3. Vztahy mezi vedením a odbory
ORGANIZAČNÍ	1. Plánování v personální oblasti 2. Povinné služby 3. Výběr zaměstnanců 4. Výcvik a zaškolování 5. Hodnocení pracovního výkonu 6. Umístování zaměstnanců 7. Kontrolní činnosti
FUNKČNÍ	1. Hodnocení výkonnosti 2. Umístování zaměstnanců 3. Kontrolní činnosti
OSOBNÍ	1. Výcvik a zaškolování 2. Hodnocení výkonnosti 3. Umístování zaměstnanců 4. Odměňování 5. Kontrolní činnosti

PŘÍLOHA 1-4  
Vztah mezi jednotlivými činnostmi a cíli personálního managementu

V příloze 1-4 jsou jednotlivé činnosti přiřazeny k těm čtyřem cílům, o kterých jsme hovořili dříve. Tabulka nám ukazuje, že každá činnost přispívá ke splnění nejméně jednoho cíle. Hodnocení výkonnosti např. přispívá ke splnění cíle organizačního, funkčního a osobního. Pokud činnost nenapomáhá splnění alespoň jednoho z cílů personálního oddělení, úsilí věnované této činnosti, by mělo být převedeno jiným směrem.

**Odpovědnost za činnosti v personální oblasti.** Odpovědnost za činnosti v personální oblasti leží na každém vedoucím. Pokud vedoucí v dané organizaci nerespektují svou zodpovědnost, může to vést k tomu, že činnosti v personální oblasti budou realizovány jen částečně nebo vůbec ne. I když je v organizaci personální oddělení, na vedoucí jednotlivých oddělení a odborníky v personální oblasti se vztahuje tzv. dvojí odpovědnost. Jednotliví vedoucí zůstávají zapojeni do procesu plánování, výběru, orientace zaměstnanců, výcviku a vyškolení, hodnocení a odměňování a dalších činností v personální oblasti, i když se na realizaci těchto činností podílejí především odborníci z personálního oddělení.

Když se výrobní vedoucí domnívají, že personální práce jim vážně narušuje výkon jejich ostatních povinností, musí být tato práce přidělena někomu jinému. Přidělena může být jinému pracovníkovi nebo specializovanému oddělení, které se zabývá personálními záležitostmi. Proces, při kterém se získávají další lidé, aby se podíleli na této práci, se nazývá *pověřování*.<sup>16)</sup> Při pověřování musí vedoucí někomu přidělit povinnosti, poskytnout pravomoce a vyvolat u nově pověřených zaměstnanců pocit zodpovědnosti. Povinnosti, pravomoce i odpovědnost musí být vysvětleny zcela jasně, jinak nebude pověření úspěšné. Ale i když budou řízením personálních záležitostí pověřeni jiní, vedoucí za ně zůstává i nadále odpovědný. Ta skutečnost, že je pověřen těmito záležitostmi někdo jiný, nesnižuje zodpovědnost vedoucího, pouze ji přenáší i na ty ostatní. Vedoucí např. může požádat zkušeného dělníka, aby vedl výcvik nového zaměstnance. Pokud tento nový zaměstnanec udělá nějakou nákladnou chybu a zkušený dělník se nepokusí o její nápravu, k zodpovědnosti za způsobené škody bude povolán vedoucí. Když už jsou činnosti v personální oblasti složitější a zdlouhavější, vyvstane potřeba vytvořit zvláštní oddělení.

## ORGANIZACE PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Zvláštní oddělení vznikne obvykle tehdy, když se stanou činnosti v personální oblasti pro ostatní oddělení v organizaci přítěží. Za dané situace jsou obvykle očekávané výhody oddělení vyšší než náklady na jeho zřízení a provoz. Do té doby musí spravovat činnosti v personální oblasti buď samotní vedoucí, nebo pověření podřízení.

Když oddělení poprvé vznikne, je obvykle malé a plní funkce asi jako vedoucí na střední úrovni. Příloha 1-5 ukazuje, jak je personální oddělení

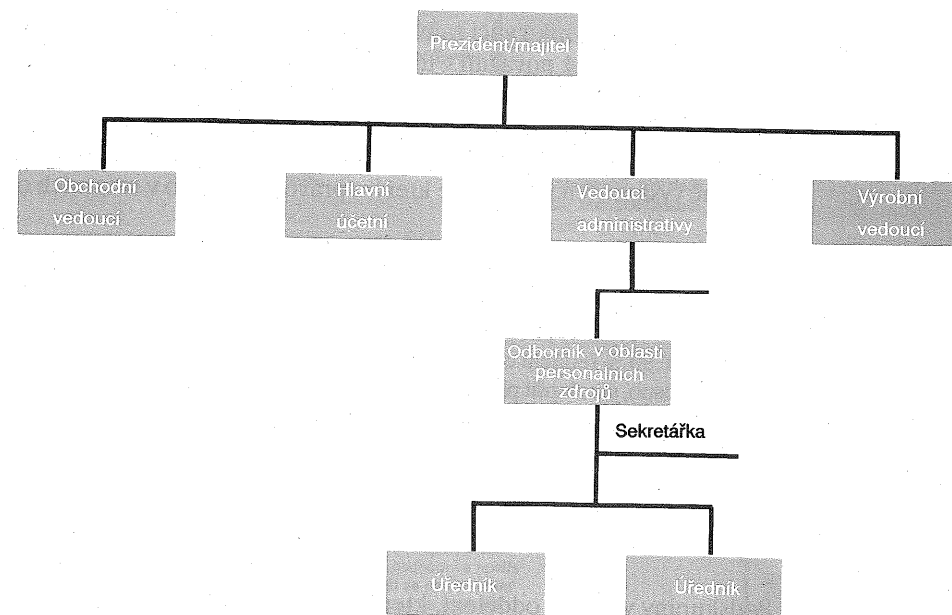
Na každém vedoucím leží zodpovědnost

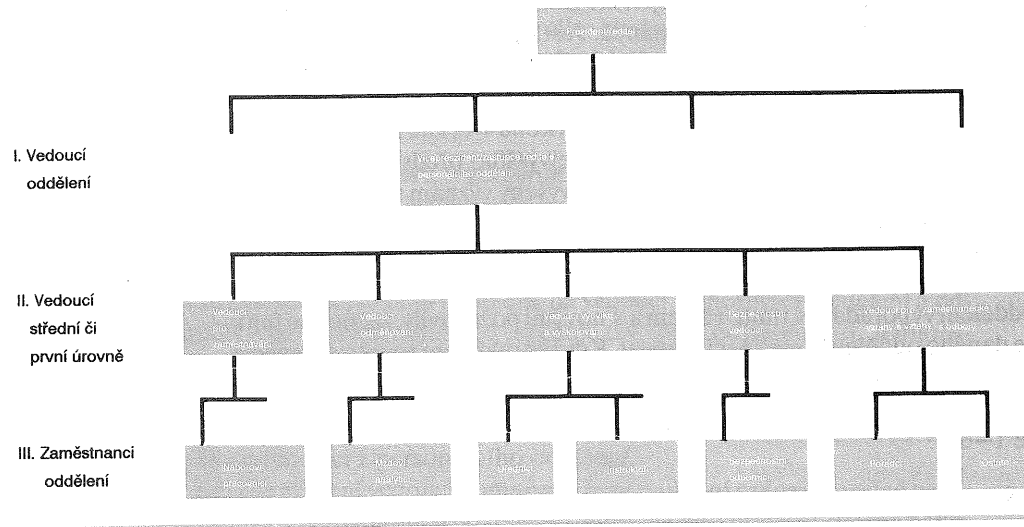
Pověřování

většinou při svém vzniku uspořádané. Taková oddělení se obvykle ve své činnosti omezují na spravování rejstříku zaměstnanců a na pomoc vedoucím při přijímání nových zaměstnanců. Jestli toto oddělení vyvíjí i jinou činnost, to záleží na potřebách ostatních vedoucích v podniku.

Jak požadavky rostou, roste i význam oddělení, jehož uspořádání je stále složitější. Rostoucí význam dokládá příloha 1-6, kde ředitel personálního oddělení je přímo podřízený hlavě nejvyššího představenstva, což je v daném případě prezident společnosti. Zvýšený význam se může projevit také tím, že se označení této funkce změní na viceprezidenta.<sup>17)</sup> Složitější uspořádání oddělení může být ve skutečnosti také důsledkem toho, že organizace roste, a na personální oddělení jsou kladeny nové nároky. Aby se oddělení vypořádalo s tímto růstem a s novými požadavky, začnou se funkce daného oddělení úzce specializovat. Když se oddělení rozrůstá a specializuje, může být uspořádáno do úzce specializovaných podskupin a může poskytovat širokou škálu služeb, jak to dokládají úrovně II a III v příloze 1-6.

PŘÍLOHA 1-5  
Personální oddělení v malé organizaci





**PŘÍLOHA 1-6**  
Hierarchie funkcí ve velkém personálním oddělení

Nové nároky znamenají vyšší specializaci

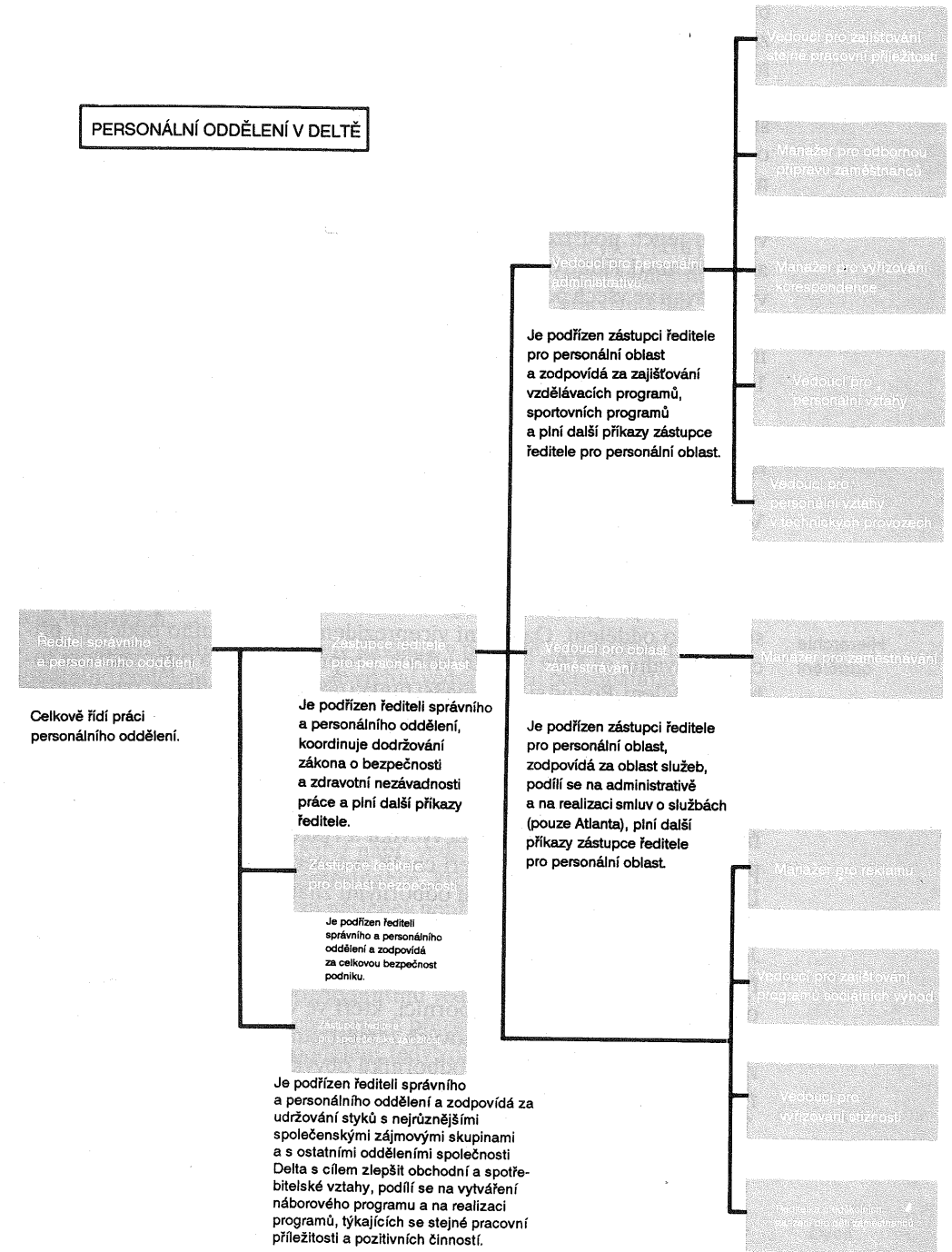
Velikost personálního oddělení je velice různorodá a záleží zejména na velikosti organizace, která ho financuje. V jedné studii se uvádí, že vysoký poměr pracovníků vůči zaměstnancům personálního oddělení je 277 ku 1. Poměr 29 ku 1 považují v této studii za nízký.<sup>18)</sup> Jiná studie uvádí, že v průměru bývá 1000 zaměstnanců na 36 odborníků v personální oblasti při poměru asi 28 zaměstnanců na každého odborníka.<sup>19)</sup> V této pozdější studii upozorňují na to, že personální oddělení snižují počet pracovníků dočasně vysazených z práce, ke kterým právě docházelo v ostatních odděleních.

V číselných údajích se může odrážet skutečnost, jak "strategickou" roli dnes tato oddělení hrají, říká vedoucí inspekční rady Lawrence Schein... Nejvyšší vedoucí se na ně obracel, aby jim poradil s postupy při řešení problémů. Průzkum ukázal např., že 90 % ředitelů chtělo na svých personálních odděleních, aby našla nějaký způsob, jak zlepšit produktivitu, která byla ve všech průmyslových sektorech i sektorech služeb žalostně nízká. "Společnosti se zřejmě domnívají, že personální oddělení jim zajistí konkurenceschopnost," řekl.<sup>20)</sup>

**Jednotlivé složky oddělení**

Podskupiny velkého oddělení, které se zabývá veškerými činnostmi, přibližně odpovídají jednotlivým druhům činností, jak jsou znázorněny v příloze 1-4. Pro každou důležitější činnost může být vytvořeno pododdělení, které se zabývá úzce specializovanými službami. Např. oddělení pro za-

**PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ V DELTĚ**



**Pramen:** Použito se svolením letecké společnosti Delta

městnávání se zabývá nábořem a výběrem uchazečů. I další oddělení v tabulce se zabývají příslušnou činností podle svého označení. Tato specializace umožňuje členům personálního oddělení stát se neobyčejně zdatnými v omezeném počtu činnostech.

O činnostech, které nejsou znázorněny v příloze 1-6, se dělí jednotlivé skupiny oddělení. Např. oddělení pro zaměstnávání a výcvikové a školící oddělení se mohou podílet na plánování v personální oblasti a umístování personálních zdrojů. Zvýšený pracovní výkon se obvykle projeví na vyšší odměny, takže mzdové oddělení může pomáhat vedoucím při zvyšování výkonu jejich podřízených. Povinné dávky spadají pod oddělení výhod a bezpečnosti. Kontrolní činnosti, udržování komunikace a poradenství se vykonávají ve všech podskupinách, nejvíce v této oblasti však dělá oddělení pro zaměstnanecké vztahy. To se také zabývá koordinováním vztahů mezi vedením a odbory, pokud v dané organizaci odbory existují. Příloha 1-7 ukazuje organizační schéma personálního oddělení v Deltě.

### Klíčové funkce personálního oddělení

V personálním oddělení existuje určitá hierarchie pracovních funkcí, jak nám to dokládá i příloha 1-6. Tyto funkce se liší v různých organizacích svým významem i označením.<sup>21)</sup> Když je oddělení poprvé založeno, tak se ten, kdo stojí v jeho čele, nazývá vedoucím, ředitelem či správcem personálního oddělení. Označení viceprezident personálního oddělení přichází v úvahu, až když vzroste přínos, propracovanost a odpovědnost tohoto oddělení. Pokud si na nejvyšší funkci dělají nárok odbory, označení se obvykle změní na ředitele či viceprezidenta pracovních vztahů.<sup>22)</sup>

V personálních odděleních ve velkých organizacích je velké množství různých pracovních funkcí. Vedoucí pro zaměstnávání pomáhá ostatním vedoucím s nábořem a výběrem zaměstnanců. Mzdový vedoucí vytváří řádný platový systém. Vedoucí výcviku a vyškolování vytváří a řídí různé programy pro ty vedoucí, kteří chtějí své personální zdroje zdokonalit. Další vedoucí přispívají svými odbornými znalostmi a většinou jsou zodpovědní přímo řediteli či hlavnímu vedoucímu personálního oddělení. Jednotlivým vedoucím mohou pomáhat různí odborníci, sekretářky a úředníci. Právě toto jsou lidé, kteří vykonávají hlavní činnosti personálního oddělení. Jsou to hlavně odborníci, kteří ve velkých organizacích vykonávají ve skutečnosti nábor nových zaměstnanců, vyškolování či další nezbytné úkoly. Na této funkci odborníků obvykle začínají absolventi americké college svou kariéru v personálním oddělení.<sup>23)</sup>

Hierarchie  
oddělení

### Služební úloha personálního oddělení

Personální oddělení jsou odděleními, která poskytují služby. Jsou tu proto, aby pomáhala zaměstnancům, vedoucím a své organizaci. Jejich vedoucí nemají pravomoc řídit ostatní oddělení.<sup>24)</sup> Mají pouze *poradní pravomoc*, což je opravňuje k tomu, že mohou ostatním vedoucím radit, ale nemohou jim nic přikazovat. *Řídící pravomoc*, to je právo řídit činnost těch oddělení, která vytvářejí a distribuují zboží a služby organizace. Těm, kdo mají tuto řídicí pravomoc, se někdy říká ředitelé. Ředitelé rozhodují o produkci, výkonnosti a lidech. Rozhodují o tom, kdo bude povýšen, jaká práce bude komu určena, a o dalších záležitostech, které se týkají zaměstnanců. Odborníci v personální oblasti radí těmto vedoucím pracovníkům, kteří jsou nejvíce zodpovědní za pracovní výkon svých zaměstnanců.

Ačkoliv poradní pravomoc spočívá pouze v poskytování rad, její moc je poměrně silná. Když personální manažer poradí jinému vedoucímu, jak vyřešit určitý problém, který se týká personálních zdrojů, tento vedoucí nemusí radu přijmout. Nepřijme-li ji, nese pak plnou odpovědnost za veškeré následky. Pokud dojde k nějakým problémům, které se týkají zaměstnanců, za jejich důsledky zodpovídá vedoucí s řídicí pravomocí. Aby se tyto vedoucí vyhnuli ničivým důsledkům, promyslí si obvykle radu, kterou dostali z personálního oddělení, a pokud je to možné, řídí se podle ní. Proto má personální oddělení značný vliv na konečnou podobu činnosti ostatních vedoucích.

V některých situacích by byly náklady v případě ignorování rad personálního oddělení tak vysoké, že vrchní vedení udělí personálnímu oddělení v určitých záležitostech tzv. *výkonnou pravomoc*. *Výkonná pravomoc* dává personálním odborníkům právo na to, aby mohli za určitých okolností činit konečná rozhodnutí. Při některých vysoce formálních a běžných rozhodnutích umožňuje výkonná pravomoc personálním oddělením dělat rozhodnutí takového rázu, která by obvykle spadala do náplně práce vedoucích s řídicí pravomocí. Když např. vedoucí každého oddělení zvláště rozhoduje o výhodách pro zaměstnance, které se mohou vlastně skládat z mnoha složek, může to mít za následek nepřiměřené náklady a pocity nespravedlnosti. A tak hlavní vedení dává personálnímu oddělení právo vedoucích s řídicí pravomocí, tj. právo rozhodovat o výhodách pro jejich zaměstnance. Pokud s jejich rozhodnutími vedoucí nesouhlasí, mohou požádat hlavní vedení, aby jejich činnosti přezkoumalo a popřípadě vetovalo jejich plány. Personální oddělení tedy rozhoduje o výhodách zaměstnanců, čímž zajišťuje jejich kontrolu, jednotnost a dostatečné využití svých odborných znalostí. Když má personální oddělení výkonnou pravomoc, dále už neposkytuje rady, ale rozhoduje. Podobně, jako je tomu se všemi rozhodnutími v organizaci, využívání výkonné pravomoci je pozorně sledováno hlavním vedením.

Využívání řídicí, poradní a výkonné pravomoci může vést ke *dvoji odpovědnosti personálního managementu*. Vedoucí s řídicí pravomocí i vedoucí z personálních oddělení jsou zodpovědní za produktivitu zaměst-

Dvoji  
odpovědnost



nanců a za kvalitu jejich pracovních podmínek. Úkolem personálního oddělení je prostřednictvím své činnosti a rad ostatním vedoucím hledat způsoby, jak zlepšit kvalitu pracovních podmínek v dané organizaci, a tím vytvořit produktivní klima. Vedoucí s řídicí pravomocí jsou zároveň odpovědní za každodenní jednání se svými zaměstnanci a za kvalitu pracovních podmínek ve svém oddělení. Když se cíle vedoucích a řídicí a poradní pravomocí střetnou, může dojít ke konfliktní situaci. Výrobní vedoucí může např. chtít snížit při první známce poklesu odbytu náklady prostřednictvím dočasného vysazení pracovníků z práce. Vedoucí z personálního oddělení se však může domnívat, že tato provizorní krátkodobá vysazení poškozují pracovní podmínky v dané organizaci. Nebo by některý z vedoucích mohl chtít přijmout někoho za vyšší plat, než jaký doporučují mzdoví odborníci z personálního oddělení. Ačkoliv tyto konflikty teoreticky mohou narušit přátelské vztahy mezi vedoucími s poradní a řídicí pravomocí, jejich výhodou je, že nutí obě skupiny vedoucích, aby neustále prověřovaly své cíle a metody.

Konflikty mezi vedoucími s poradní a řídicí pravomocí

Velikost personálního oddělení má také vliv na to, jaké druhy služeb poskytuje toto oddělení zaměstnancům, vedoucím a organizaci. V malých odděleních se personální manažeři zabývají velkým množstvím každodenních činností podle potřeb organizace v personální oblasti. Ostatní vedoucí chodí se svými problémy přímo za vedoucím personálního oddělení a tato setkání ho neustále upozorňují na to, jaká pomoc se od něj očekává.

Velikost oddělení

Když se personální oddělení zvětší, zabývají se jednotlivými problémy podřízenými. To vede nejen k tomu, že vedoucí personálních oddělení ztrácejí kontakt s vedoucími na nižších úrovních, ale také k tomu, že ostatní členové oddělení jsou stále více specializováni. V tomto momentě se může stát, že vedoucí personálního oddělení a jejich podřízení pustí ze zřetele, jaký celkový přínos se od nich očekává a jak omezená je jejich pravomoc. Odborníci se kromě toho někdy zajímají spíše o zdokonalování své specializace než o to, jak by mohli pomoci ostatním. Při zvyšování svých odborných znalostí si nemusí všimnout nových způsobů, jak pomoci organizaci a jejím lidem. Odborníci si také mohou přivlastnit pravomoc, které jim nenáleží.<sup>25)</sup> Přečtěte si např., co se stalo jednomu rychle se rozrůstajícímu výrobcí minipočítačů.



Během posledních pěti let se podnik Harris Mini-Computer, a.s., rozrůstal v průměru o 25 % za rok. Aby vedoucí personálního oddělení Earl Bates udržel krok s tímto růstem, přijímal stále nové náboráře. Díky této jeho strategii bylo personální oddělení dobře připravené na vyhledávání nových zaměstnanců. Ale tyto odborníci na přijímání věnovali jen velice málo pozornosti ostatním problémům v personální oblasti. Během jednoho měsíce přešli tři nejlepší vývojoví inženýři ke konkurenci. Před odchodem byli dotázáni na několik věcí. Stěžovali si, že se v organizaci objevilo několik velice atraktivních pracovních příležitostí, na které byli přijati lidé, kteří dříve v dané organizaci nepracovali. Ani jeden vývojový inženýr nebyl během posledních tří let povýšen na vedoucího, takže si tyto inženýři našli práci tam, kde naděje na povýšení vypadala slibněji.

Když Earl tyto inženýry upozornil na to, že jim chybí zkušenosti či nějaký výcvik, aby se z nich mohli stát vedoucí, odpověděli, že podle jejich názoru by organizace měla být schopná takový výcvik poskytnout. Když se příště zvýšil rozpočet

pro personální oddělení, Earl přijal odborníky na výcvik a vyškolování, kteří hned vytvořili školicí program pro budoucí vedoucí.

Vedoucí personálního oddělení a odborníci na přijímání nových zaměstnanců v podniku Harris Mini-Computer opomenuli celou řadu činností, u kterých se očekává, že je personální oddělení bude vykonávat. Nepodařilo se jim ani identifikovat služby, které organizace od personálního oddělení potřebuje. Nebrali také ohled na spojitost mezi různými činnostmi personálního managementu.

## MODEL PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Personální management, to je vlastně systém mnoha vzájemně závislých činností. Tyto činnosti se nevyskytují samostatně. Ve skutečnosti vlastně každá z nich ovlivňuje další činnost v personální oblasti.

Když jeden pracovník připravoval nabídku na stavební smlouvu, přepočítal se v potřebách v personální oblasti. Bylo přijato příliš mnoho nekvalifikovaných dělníků a příliš málo kvalifikovaných. Protože se prodloužení fotbalového stadiónu podle časového harmonogramu opozdilo, vedoucí se snažili práci nějakým způsobem urychlit. Toto urychlování vyvolalo stížnosti u odborů. Konečně si vedoucí projektu uvědomil, v čem tkví problém. Propustil jednu třetinu nekvalifikovaných dělníků a nahradil je kvalifikovanými zedníky a tesaři. Toto jeho rozhodnutí však vedlo k právním problémům, protože propuštění dělníci si činili nárok na dávky v nezaměstnanosti, navíc se kvalifikovaným dělníkům muselo více platit, takže původní odhad platebních listin byl špatný. Musel zasáhnout manažer z personálního oddělení. Sedadla na stadiónu byla na svém místě do prvního domácího zápasu. Ale kontrahent měl ztráty 385 000 dolarů.



Jak ukazuje tento příklad, činnosti personálního oddělení jsou navzájem propojené. Chyba při odhadu potřeb v oblasti personálních zdrojů může vést k problémům, které se týkají zaměstnávání a umístování pracovníků, zákonem předepsaných dávek, vztahů mezi vedením a odbory a odměňování. Pokud se jednotlivé druhy činností v personální oblasti zapojí jako celek, tvoří potom systém personálního managementu organizace.

### Systémový model

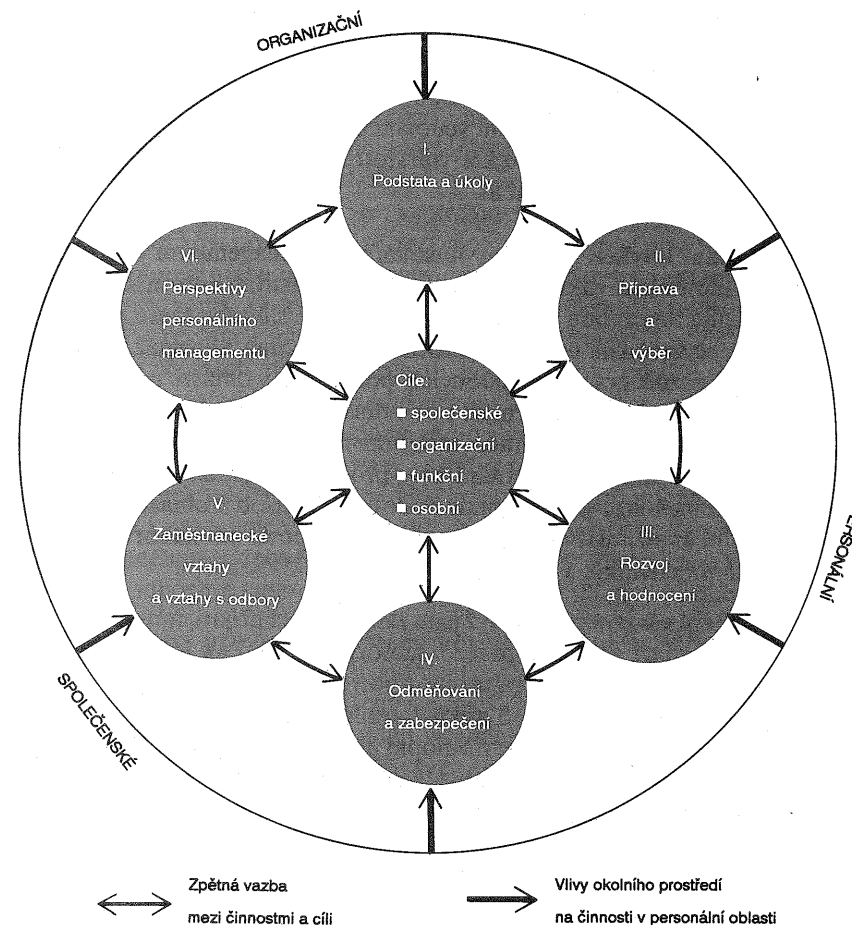
Když jsou jednotlivé činnosti ve vzájemném vztahu, vzniká systém. Systém se skládá ze dvou a více částí (či podsystémů), které dohromady fungují jako organizovaný celek, ve kterém jsou však rozpoznatelné hranice mezi jeho částmi.<sup>26)</sup> Příkladem je mnoho. Automobil je složen z podsystémů (motor, převodová skříň, rádio apod.). Lidské tělo je systémem s dýchacím, trávicím, oběhovým a dalšími podsystémy. Automobily, lidé a personální oddělení mají určité hranice mezi svými podsystémy.

Činnosti v oblasti personálního managementu tvoří, jak dokládá příloha 1-8, vzájemně propojený systém s určitými hranicemi mezi jednotlivými činnostmi. Z tabulky je zřejmé, že každá činnost (či podsystém) má přímý vztah ke všem ostatním činnostem. Tak např. úkoly, před kterými stojí personální oddělení, ovlivňují výběr zaměstnanců. Tento podsystém, který zahrnuje činnost vybírání, ovlivňuje činnosti rozvíjení a hodnocení personálních zdrojů. Každý podsystém je navíc ovlivněn, jak nám ukazuje příloha 1-8, cíli a metodami oddělení a vnějším prostředím, ve kterém se personální management uplatňuje.

Je velice užitečné přemýšlet v rámci systému, protože to nám umožní rozpoznat vztahy mezi jeho jednotlivými částmi. Když si někdo zvykne dívat se z hlediska systému na personální management, je málo pravděpodobné, že by přehlédl vztahy mezi jeho jednotlivými činnostmi. V příkladu s fotbalovým stadiónem je zřejmé, že vedoucí si dostatečně neuvědomil vztahy mezi jednotlivými částmi personálního systému.

Systémové přemýšlení si také žádá, aby si člověk uvědomil hranice daného systému, které vyznačují začátek vnějšího prostředí. Uvědomit si toto prostředí je velice důležité, protože většina systémů je otevřených. *Otevřený systém* je ten, který je ovlivněn svým okolním prostředím. Organizace a lidé jsou otevřenými systémy, protože jsou ovlivněny okolním prostředím. Personální management je také otevřený systém ovlivněný prostředím. Tak např. organizace, která podepisovala smlouvu o stadiónu, je otevřeným systémem.

Otevřené  
systémy



Dále uvádíme stručný popis tohoto modelu. Je v něm vysvětlena úloha hlavních podsystémů v personální oblasti. Slouží také jako nastínění hlavních témat šesti částí této knihy. Každá část knihy je v modelu označena římským číslem.

**I. Podstata a úkoly.** Při práci s lidmi stojí před personálním managementem mnoho úkolů. Hlavním úkolem je napomáhat organizaci při zvyšování efektivity a efektivity. Aby tomu tak bylo, musí být personální oddělení organizována takovým způsobem, aby byla schopná vypořádat se se svými úkoly a přitom pomáhat své organizaci. Další problémy, které se musí řešit, pramení z okolního prostředí; mezi ně patří např. problémy ekonomického rázu, problémy dané trhem, nátlakovými skupinami, profesionální etikou, vlivem vlády apod. Některé problémy vyvstávají i v organizaci samé. Tak např. ostatní oddělení bojují s personálním oddělením o větší rozpočet, o větší podíl na jednotlivých zdrojích organizace. Snad

Úkoly  
personálního  
managementu

nejpronikavějším vlivem je požadavek vlády na zajištění stejné pracovní příležitosti.<sup>27)</sup> Aby personální oddělení dostatečně reagovala na tyto společenské požadavky, musí stále aktivněji zasahovat do rozhodování ostatních vedoucích, kteří nějakým způsobem ovlivňují zaměstnance. Jak jsou úspěšní při dávání rad ostatním vedoucím, to záleží na tom, jak dobře si jsou vědomi cílů a úkolů, před kterými stojí jak vedoucí ve výrobě, tak i odborníci v personálním oddělení.

**II. Plánování a výběr.** Jádrem personálního managementu je nezbytné zajištění informační základny. Bez přesných a včasných informací mají oddělení vážně omezenou schopnost vypořádat se s úkoly, které před nimi stojí. Aby se vytvořila potřebná informační základna, shromažďují se informace o každé práci a o budoucích potřebách v oblasti personálních zdrojů.<sup>28)</sup> Podle těchto informací jsou odborníci schopni radit vedoucím, jak uspořádat různé druhy pracovních funkcí, které řídí, a jak docílit toho, aby jednotlivé druhy zaměstnání byly produktivnější a zároveň pro zaměstnance uspokojivější. Odhady budoucích potřeb v oblasti personálních zdrojů umožňují oddělením aktivně postupovat při náboru a výběrání nových pracovníků.

**III. Rozvíjení a hodnocení.** Když jsou zaměstnanci přijati, musí být orientováni na metody a způsob práce dané organizace. Pak jsou rozmístěni na jednotlivá pracovní místa a projdou potřebným výcvikem, aby byl jejich výkon co nejproduktivnější. S důkladnou informační základnou jsou odborníci z personálních oddělení schopni pomoci při řešení potřeb současných zaměstnanců v oblasti orientace, výcviku, rozvoje a poradenství. Díky těmto činnostem mohou být volná pracovní místa zaplněna lidmi z dané organizace a nemusí se přijímat noví zaměstnanci. Výcvikem a školením se rozvíjí schopnosti stávajících zaměstnanců pro další povolání. Úsilí personálního oddělení by mělo vést k tomu, aby pracovní síla byla efektivnější. Aby bylo možné hodnotit zaměstnance, pravidelně se provádí jejich oficiální pracovní hodnocení. Toto hodnocení zpětně působí na výkon zaměstnanců a může pomoci i oddělení při odhalování svých vlastních slabých stránek.

**IV. Odměňování a ochrana.** Součástí procesu udržování a zachovávání efektivní pracovní síly je její odměňování. Zaměstnanci musí dostávat řádnou mzdu či řádný plat podle své produktivity. Pokud je odměna příliš nízká, je pravděpodobné, že dojde k fluktuaci a k dalším problémům v oblasti zaměstnaneckých vztahů. Když je odměňování příliš vysoké, může dojít k tomu, že společnost přestane být na trhu konkurenceschopná. Moderní management odměňování se neomezuje pouze na výplaty. Stále důležitější složkou kompenzačních dávek se stávají různé výhody, jejichž úroveň musí být, pokud si chce společnost udržet zaměstnance a přitom zůstat konkurenceschopná, přiměřená produktivitě pracujících. Organizace zároveň musí chránit své zaměstnance před rizikem povolání. Prostřednictvím bezpečnostních a zdravotních programů personální oddělení nejen že za-

Informační  
základna

Rozvoj  
zaměstnanců

Udržování  
a odměňování  
pracovní síly

jišťují bezpečnost práce, ale také zajišťují to, že zaměstnavatel postupuje ve shodě s mnoha zákony o zdraví a bezpečnosti.

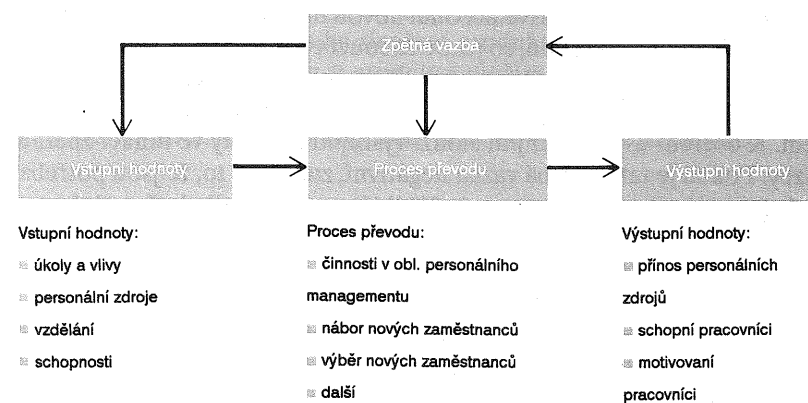
**V. Zaměstnanecké vztahy.** Udržovat efektivní pracovní sílu, to není jen zajištění platu, výhod a bezpečných pracovních podmínek. Zaměstnanci musí být motivováni a personální oddělení částečně odpovídá za zajištění spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací. Osobní problémy a problémy spojené s prací mohou vést ke krizím zaměstnanců a k jejich potřebě poradit se či být pokárán. Zde opět mohou odborníci poskytnout efektivní programy či přesné rady ostatním vedoucím. Aby byla udržena spokojenost zaměstnanců a produktivita organizace, je třeba se zaměstnanci komunikovat a o všem je informovat. Stále více společností dnes vidí v komunikačních systémech efektivní způsob, jak zlepšit motivaci, spokojenost a produktivitu zaměstnanců. Pokud nejsou zaměstnanecké záležitosti zcela v pořádku, mohou se zaměstnanci spojit a vytvořit svépomocné skupiny, které se nazývají odborové svazy. Když k něčemu takovému dojde, je na personálních odděleních, aby byla nápomocna při pokusech odborů o organizaci pracujících. Když je odborový svaz vytvořen, přejímá personální oddělení zodpovědnost za to, že se s členy odborového svazu dohodne na odborové smlouvě a dohlíží na uplatnění jejich požadavků.

**VI. Perspektivy personálního managementu.** Jako v každém stále pokračujícím systému i personální oddělení potřebuje prostřednictvím vlastního hodnocení zjistit své úspěchy a neúspěchy. Oddělení, která se věnují všem druhům činností, provádějí pravidelně revizi své práce a hledají stále účinnější způsoby, jak sloužit své organizaci. Tento průzkum často napomáhá při odhalování budoucích vlivů, což umožňuje předvídat jejich dopad na organizaci a její personální zdroje.

Motivace,  
spokojenost  
a produktivita

Odbory  
a personální  
management

Kontrola



## Aplikace systémového hlediska

Podsystemy personálního managementu se navzájem ovlivňují a odborníci v této oblasti si musí neustále uvědomovat tuto vzájemnou závislost. Snad nejúčinnějším způsobem, jak rozpoznat možné komplikace, je systémové myšlení. V příloze 1-9 je zjednodušený model využití systémového myšlení.

Transformace  
vstupních hodnot  
na výstupní



Při aplikaci systémového hlediska jsou jednotlivé činnosti personálního oddělení popsány jako přijímání *vstupních hodnot a jejich převod na výstupní hodnoty*. Pak odborníci na personální management zkontrolují výsledky, aby zjistili, zda jsou v pořádku. Tento proces vede ke zpětné vazbě, která jim pomáhá při hodnocení úspěchu či neúspěchu. Posuďte, do jaké situace se dostala vedoucí personálního oddělení ve Veterans Administration Hospital, Carol Torresová:

Předpovídaný nedostatek lékařských technologií přiměl Carol k tomu, že otevřela ve své organizaci školící kurs, ve kterém se mělo šest laborantů připravit na to, aby se z nich mohli stát odborní lékaři technologové. Po patnácti měsících kurs ukončili a úspěšně udělali státní testy. Protože měl tento kurs úspěch a nedostatek lidí této profese byl stále horší, bylo přijato dalších osm laborantů na druhý kurs.

Znalost očekávaného nedostatku byla *vstupní hodnotou*. Další *vstupní hodnotou* byli laboranti, kteří se do kursu zapsali. Kurs sám byl *převodním procesem*, ve kterém byla vytvořena *žádoucí výstupní hodnota* - nová dávka technologií. Když všech šest technologií udělalo úspěšně státní testy, tento výsledek byl pro Carol zpětnou vazbou, která ji přesvědčila o tom, že kurs byl úspěšný. Systém personálního managementu zde převádí vstupní hodnoty na žádoucí výstupní hodnoty. Vstupními hodnotami jsou úkoly, vlivy (většinou ve formě informace) a personální zdroje. Prostřednictvím různých činností v personální oblasti jsou převáděny tyto vstupní hodnoty na žádoucí výstupní hodnoty, které slouží jako zpětná vazba systému personálního managementu.

Systémové myšlení pomáhá ve skutečnosti určit tu hlavní možnou alternativu. Odborníci nejdříve posoudí novou informaci jako vstupní hodnotu a potom se rozhodnou, co je tou žádoucí výstupní hodnotou. Když už znají vstupní i výstupní hodnoty, čerpají ze znalosti činností v personální oblasti, aby převedli vstupní hodnoty na výstupní tím nejúčinnějším způsobem. K ověření úspěšnosti jim slouží výstupní hodnoty ve funkci zpětné vazby. Pokud je tato zpětná vazba negativní, znamená to, že jsou potřeba jiné vstupní hodnoty (informace nebo lidé), nebo že selhal převodní proces (určitá činnost v personální oblasti). Při negativní zpětné vazbě je nezbytná nápravná činnost.

## Aktivní versus pasivní personální management

Personální oddělení nemohou vždycky čekat na zpětnou vazbu a teprve pak reagovat. Čekání může vést k tomu, že tato organizace bude nežádoucím způsobem poškozována změnami v okolních podmínkách. Uvědomte si, v jakém postavení byla Carol Torresová, když se dozvěděla o hrozícím nedostatku technologií, a rozebírala to se svou ředitelkou.

*Carol Torresová:* Rozpočet na mé oddělení musí být zvýšen o 12 000 dolarů, abychom mohli vyškolit více laboratorních technologií. S hrozícím nedostatkem technologií bychom měli vážné problémy s personálem, výkonností a zaměstnaneckými vztahy, pokud teď nic nepodnikneme.

*Anna Newmanová:* Zadrž! Washington zmrazil rozpočty na šest měsíců a já jako administrativní ředitelka mám svázané ruce. Proč nemůžeme čekat, až budeme moci Kongresu předvést stížnosti od doktorů? Potom už bude nedostatek opravdový a my budeme moci přinutit Kongres, aby nám náš rozpočet zvýšil.

*Carol Torresová:* Ale potom budeme muset pravděpodobně dát 15 000 dolarů na školící kursy. Další 30 000 dolarů budeme muset pravděpodobně zaplatit za přesčasy technologům, které dnes máme, než vyškolíme nějaké nové. Navíc se všemi těmi přesčasy určitě zvýší procento chyb a tím i počet soudních řízení kvůli chybné práci laboratoře. Jediné, co potřebuji, je 12 000 dolarů, ale potřebuji to hned teď.

Anna navrhovala, aby Carolino oddělení čekalo, než se objeví skutečný problém, a potom teprve činilo opatření. Carol chtěla jednat hned, když problém předvíдалa, a nechtěla čekat na zpětnou vazbu, danou stížnostmi doktorů či soudními spory. Přístup Anny byl pasivní, zatímco přístup Carol byl aktivní. *Pasivní personální management* se projevuje tím, že ti, kteří o něčem rozhodují, reagují až na problémy v personální oblasti. *Aktivní personální management* se projevuje tím, že problémy v personální oblasti jsou předvídaný a k nápravným akcím dochází ještě dříve, než se problémy objeví.<sup>29)</sup>

Efektivní a efektivní personální oddělení se snaží o aktivní řešení problémů. Při aplikaci systémového myšlení mohou takové vedoucí, jako je Carol Torresová, jednat ještě dříve, než se objeví opravdu vážné problémy. Tento aktivní přístup vede ke zlepšení produktivity při minimálním vyčerpání zdrojů, potřebných k produkci zboží a služeb dané organizace. Ve stručnosti, aktivní přístup k managementu personálních zdrojů je tím nejdůležitějším krokem při zvyšování produktivity dané organizace.<sup>30)</sup>

## HLEDISKA PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Během této kapitoly se objevilo několik hledisek, se kterými se v oblasti personálního managementu pracuje. Následující přístupy v sobě zahrnují veškerá doplňková témata, kterými se budeme zabývat v této knize, abychom se nepřestali dívat na personální management z hlediska jeho perspektiv.



Pasivní versus  
aktivní  
management

Doplňková  
témata

Patří sem:

- *Přístup z hlediska lidských zdrojů.* Personální management je managementem lidí. Lidský význam a důstojnost by neměly být vzhledem k účelnosti ignorovány. Úspěšná organizace může růst a prosperovat jediné tehdy, když věnuje dostatečnou pozornost potřebám svých zaměstnanců.
- *Přístup z hlediska managementu.* Personální management spadá do náplně práce každého vedoucího. Personální oddělení jsou tu proto, aby pomáhala svými odbornými znalostmi vedoucím a zaměstnancům. Při konečné analýze existuje vždy dvojí odpovědnost za pracovní výkon a blahobyt každého zaměstnance, odpovědní jsou jak bezprostřední vedoucí daného pracovníka, tak i odborníci z personálního oddělení.
- *Systémový přístup.* Personální management funguje ve větším systému - organizaci. Proto se musí při jeho hodnocení brát v úvahu jeho přínos v oblasti produktivity dané organizace. Ve skutečnosti si musí odborníci uvědomit, že model personálního managementu je otevřeným systémem vzájemně souvisejících částí. Každá část ovlivňuje ty ostatní a je ovlivňována okolními podmínkami.<sup>31)</sup>
- *Aktivní přístup.* Personální management může zvýšit svůj přínos zaměstnancům, vedoucím a organizaci tím, že bude předvídat problémy a úkoly, které se teprve objeví. Pokud je úsilí pouze pasivní, může dojít k nahromadění problémů a k promarnění příležitostí.

Protože personální management je v praxi otevřeným systémem, je ovlivňován prostředím, ve kterém je praktikován. Historické hodnocení personálního managementu a požadavky na profesionalitu v této oblasti pomáhají formovat toto prostředí. Další problémy a vlivy jsou způsobeny společností a také organizací, ve které se oddělení nachází. Tyto historické, profesionální vlivy a vlivy prostředí vytvářejí kontext, ve kterém je personální management praktikován. Poznání a pochopení těchto vlivů je základním kamenem pro vlastní praxi personálního managementu. Každý z těchto vlivů je podrobněji prozkoumán ve 2. kapitole.

Příští kapitola

## SHRNUTÍ

Hlavním úkolem, před kterým stojí naše společnost, je pokračovat ve zdokonalování našich organizací a to jak soukromých, tak i veřejných. Personální management je tu proto, aby zvyšoval přínos lidí organizacím.

Aby splnila personální oddělení svou úlohu, musí uspokojivě vyřešit čtené a někdy i komplikované úkoly. Především musí být uspokojeny potřeby společnosti, organizace a lidí. Musí být však uspokojeny takovým způsobem, který je vhodný pro tu organizaci, ve které se nachází dané personální oddělení. Těchto cílů je dosaženo prostřednictvím velkého množství činností v personální oblasti, jejichž cílem je získávat, podporovat, využívat, hodnotit a udržovat efektivní pracovní sílu. Tyto činnosti patří me-

zi povinnosti všech vedoucích v organizaci, ačkoliv mnohé z nich mohou být převedeny na odborníky z personálního oddělení.

Činnosti personálního oddělení mohou být chápány jako systém vzájemně propojených činností. Každá činnost ovlivňuje přímou či nepřímou cestou ostatní činnosti. Odborníci na personalistiku chápou informace a personální zdroje jako vstupní hodnoty. Prostřednictvím různých činností převádějí tyto hodnoty na určité výsledky, které napomáhají organizaci uskutečnit své cíle a zvýšit svou produktivitu. V ideálním případě splňují odborníci v personální oblasti tuto svou roli aktivní cestou.

## TERMÍNY K ZOPAKOVÁNÍ

produktivita	systém
účel personálního managementu	otevřený systém
pověřování	zpětná vazba
poradní pravomoc	aktivní přístup
řídící pravomoc	pasivní přístup
výkonná pravomoc	
dvojí odpovědnost v personálním managementu	

## OPAKOVÁNÍ A OTÁZKY K DISKUSI

1. Co je to produktivita a proč je pro organizaci tak významná?
2. Jaké jsou cíle personálního managementu?
3. Vysvětlete vztah mezi potřebami společnosti a činnostmi personálního oddělení?
4. Proč je systémový přístup k personálnímu managementu tak užitečný?
5. Vysvětlete rozdíl mezi aktivním a pasivním přístupem v personálním managementu.
6. Předpokládejme, že pracujete jako výrobce automobilových součástek a společnost se rozhodne, že otevře řetězové prodejny. Ve stručnosti popište, jaké oblasti personálního managementu využijete, když se stane vedoucím personálního oddělení těchto prodejen.
7. Když banka otevře svou pobočku ve vzdáleném městě, jaké činnosti bude muset podniknout personální oddělení před tím, než bude zcela funkční pobočka se všemi zaměstnanci schopna provozu?