

**Předmět Personální management / Personnel
management**

Podklady pro on-line kurz

1 Základní cíle a úkoly personálního managementu

Personální management je manažerskou disciplínou zaměřenou na dosahování podnikových cílů prostřednictvím:

- získávání,
- adaptace,
- zaškolení,
- stabilizování,
- motivace a odměňování,
- řízení a hodnocení výkonu,
- dalšího rozvoje a
- nákladově i výkonově optimální organizace

lidských zdrojů.

Moderní pojetí personálního managementu vychází z rostoucího významu profesionálních metod řízení lidských zdrojů pro výkonnost a efektivitu organizací. Význam těchto metod roste i se sílící konkurencí na trzích výrobků a služeb a rostoucí konkurencí na pracovních trzích, které organizace musejí čelit.

Dlouhodobým trendem vývoje řízení lidských zdrojů, souvisejícím s výše uvedenými skutečnostmi, je přesun jeho rozhodujících funkcí, jež jsou bezprostředním nositelem přidané hodnoty podniku, na liniové manažery organizací, tj. přímé nadřízené. Ti jsou v této roli, zejména ve větších organizacích, podporováni personálními manažery a specialisty, sehrávajícími důležitou metodickou, poradní a kontrolní činnost. Její součástí je uplatňování nástrojů operativního i strategického personálního controllingu, spjatého s rostoucí kvantifikací nákladů i výsledků personálního řízení.

Základní cíle, náplň a úkoly personálního managementu, sloužící růstu efektivity podniku, lze rozlišit do **dvou částí**.

První se týká personálních činností vykonávaných ve **spolupráci personalistů a přímých nadřízených**, druhá průřezových personálně-řídících činností prováděných v součinnosti **personalistů s vrcholovým vedením organizace**.

Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů spadající do první části zahrnují především:

- **koncipování náplně (popisu) pracovních míst,**
- **výběr pracovníků,**
- **stanovení osobních pracovních cílů zaměstnanců a jejich hodnocení, tj. řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců,**
- **motivaci a odměňování,**
- **rozvoj pracovníků,**
- **řízení projektů personálních a organizačních změn.**

Za věcně správné a včasné provedení těchto úkolů řízení lidských zdrojů odpovídají vedoucí zaměstnanci; specializovaný personální management odpovídá za jejich metodickou přípravu, odbornou podporu a kontrolu stanovených zásad, nákladů a výsledků personálních činností.

Příklad

Příkladem je proces přijímání a výběru zaměstnanců, jehož rámci se součinnost personalistů a jednotlivých vedoucích zaměřuje na tvorbu a kontrolu dodržování jednotných metod a pravidel výběru, trénink přímých nadřízených k vedení přijímacích pohovorů, hodnocení úspěšnosti výběru pracovníků, prevenci nevhodného či neúčelného výběru zaměstnanců apod.

Druhým typem funkcí řízení personálního managementu uskutečňovaných ve spolupráci personalistů s vrcholovým vedením organizace jsou průřezové činnosti zahrnující především:

:

- **volbu adekvátních metod a nástrojů personálního řízení,**
- **standardizaci personálně-řídících postupů (tvorba personálního manuálu organizace),**
- **analýzu a tvorbu firemní kultury, tj. zásad pracovního, sociálního a etického chování zaměstnanců a manažerů,**
- **analýzu a rozvoj řídicích schopností vedoucích,**
- **rozběr a rozvoj organizačního uspořádání podniku,**

- řízení projektů podnikových změn vyžadujících přípravu zaměstnanců a spolupráci s nimi.

Volba adekvátních personálních metod a nástrojů personálního řízení

Některé personálně řídicí nástroje mají obecnou povahu a mohou být uplatněny v jakémkoli podniku. U jiných souvisí jejich efektivita s povahou podniku či jeho podnikatelskou strategií.

K metodám personálního řízení, které je třeba přizpůsobit podniku, patří především kritéria stanovení základních mezd zaměstnanců, způsoby měření a hodnocení jejich výkonu a volba metod používaných ke zvyšování jejich produktivity.

Příklady

U organizací, jejichž konkurenceschopnost je založena především na schopnosti výrobných inovací a jejich rychlém zavádění na trh (např. organizací působících v odvětví nových technologií, farmacii apod.), je personální prioritou získat špičkové talenty a dále je rozvíjet. Mzdy zaměstnanců na stejných místech se v důsledku této priority mohou odlišovat, a to s ohledem k jejich schopnostem, kvalifikaci či podílu na zavádění inovací. Rozvoj zaměstnanců je hlavním nástrojem růstu produktivity, a výdaje na něj by proto neměly klesat ani při celkovém snižování podnikových nákladů.

Do značné míry opačné jsou potřeby podniků kladoucích hlavní důraz na kontrolu provozních nákladů, tj. například podniky zpracovatelského průmyslu, dopravy či logistiky. Týmová práce, skupinová výkonnost a disciplína jsou totiž v těchto podnicích zpravidla důležitější než individuální přínos jednotlivých pracovníků. Rozdíly ve výši základních mezd tak zde postrádají ekonomické zdůvodnění (jednotlivci s vyšší mzdou se nevyplácejí) a mohou vést i k ohrožení týmové spolupráce.

K hlavním nástrojům růstu produktivity patří v těchto podmínkách především uplatnění výkonového odměňování vázaného na ukazatele individuální a skupinové produktivity a rozvoj týmové práce.

*Podobným příkladem je aplikace tzv. **situačního řízení**. K efektivnímu řízení zaměstnanců nepostačuje totiž zpravidla jediný způsob řízení. Způsob řízení či řídicí styl je třeba upravovat, a to tak, aby odpovídal různým potřebám jednotlivých zaměstnanců. Uplatňování různých*

řídících stylů ze strany jednoho manažera je označováno jako situační řízení. Koncept situačního řízení vychází z toho, že manažer musí být schopen přizpůsobit svůj způsob řízení zaměstnanců úrovni jejich zkušeností a schopností s řešením přiděleného úkolu.

Řídící styl, který by měl manažer vůči zaměstnanci uplatnit, závisí na schopnosti zaměstnance vykonávat své úkoly a dosahovat cíle a na jeho potřebě se dále učit. Koncepce situačního řízení předpokládá, že konkrétní řídicí styl je určen dvěma základními faktory: mírou přímého řízení (usměrňování), kterou manažer zaměstnanci poskytuje, a míra motivační podpory, kterou mu podává. Na základě kombinace těchto dvou faktorů rozlišuje situační řízení zaměstnanců čtyři rozdílné řídicí styly, označované jako přímé (direktivní) řízení, koučování, podpora a delegování. Jejich určení závisí na tom, zda manažer vůči zaměstnancům uplatňuje spíše nízkou nebo vysokou úroveň přímého usměrňování, a zda volí nižší nebo vyšší míru podpurného (motivačního) chování. Každý styl odpovídá konkrétním potřebám těch, kteří jsou vedeni.

Standardizace personálně-řídících postupů

K častým problémům řízení lidských zdrojů patří, že personálně řídicí činnosti jsou vykonávány jen formálně, jejich provádění není jednotné a závisí na individuálním přístupu manažerů. Potenciál personálního řízení jako nástroje růstu výkonnosti tak není využit. Řešením může být tvorba a přijetí personálního manuálu organizace.

Cílem personálního manuálu je upřesnit, případně doplnit personální legislativu společnosti, a to stanovením hlavních odborných zásad provádění personálních činností, vymezením vzájemných pravomocí a odpovědností vedoucích zaměstnanců a personálního vedení organizace, stanovením zásad kontroly personálních činností a soustředěním personální legislativy do jednoho dokumentu. K jeho podpoře může sloužit i odpovídající trénink manažerů.

Zásady jednotlivých personálních procesů, jejich výkonu, řízení a kontroly by měly reagovat na hlavní slabá místa, se kterými se řízení lidských zdrojů v organizaci potýká. Zásady personálního reportingu jsou nástrojem řízení kvality personálního řízení. Slouží ke kontrole personálních činností a jejich výsledků vykonávaných liniovým managementem podniku.

Pomoci mohou i zaměstnanecké průzkumy umožňující porozumět zdrojům případné nízké pracovní motivace v organizaci, a na ně navazující manažerské workshopy. Příkladem může

být zjištění, že stanovené cíle či priority nejsou dostatečně jasné a realistické, že požadavky kladené na pracovníky přesahují jejich možnosti či zdroje, že hodnocení výkonu není prováděno dostatečně profesionálně a má formální charakter apod.

Analýza a rozvoj řídicích schopností vedoucích

Chování zaměstnanců, jejich aktivita, pracovní nasazení i dosažené výsledky jsou z velké části výsledkem toho, jak s nimi jejich manažeři jednají. Každá organizace, i ta, která je dobře řízena, disponuje častými příklady toho, jak neřídit zaměstnance: manažeři, kteří odmítají rozhodnout, a ponechávají tak své zaměstnance i zákazníky v nejistotě, nadřízené, kteří odmítají delegovat na zaměstnance i nejjednodušší rozhodnutí a trvají na tom, že budou ve svém oddělení řídit každou drobnost bez ohledu na její malichernou či nepodstatnou povahu, či manažeři, kteří ve svém řízení spoléhají především na zastrahování svých podřízených.

Příklady špatného řízení mají svůj význam: slouží jako odstrašující příklad. Ukazují, jak nevhodné manažerské chování vede k demotivaci a frustraci zaměstnanců, jak brání tomu, aby zaměstnanci táhli s firmou za jeden provaz, uvažovali o inovacích svých pracovních postupů apod. Ilustrují však často i to, jak se nevhodné manažerské chování na vrcholu organizace rozšiřuje do jejích nižších vrstev.